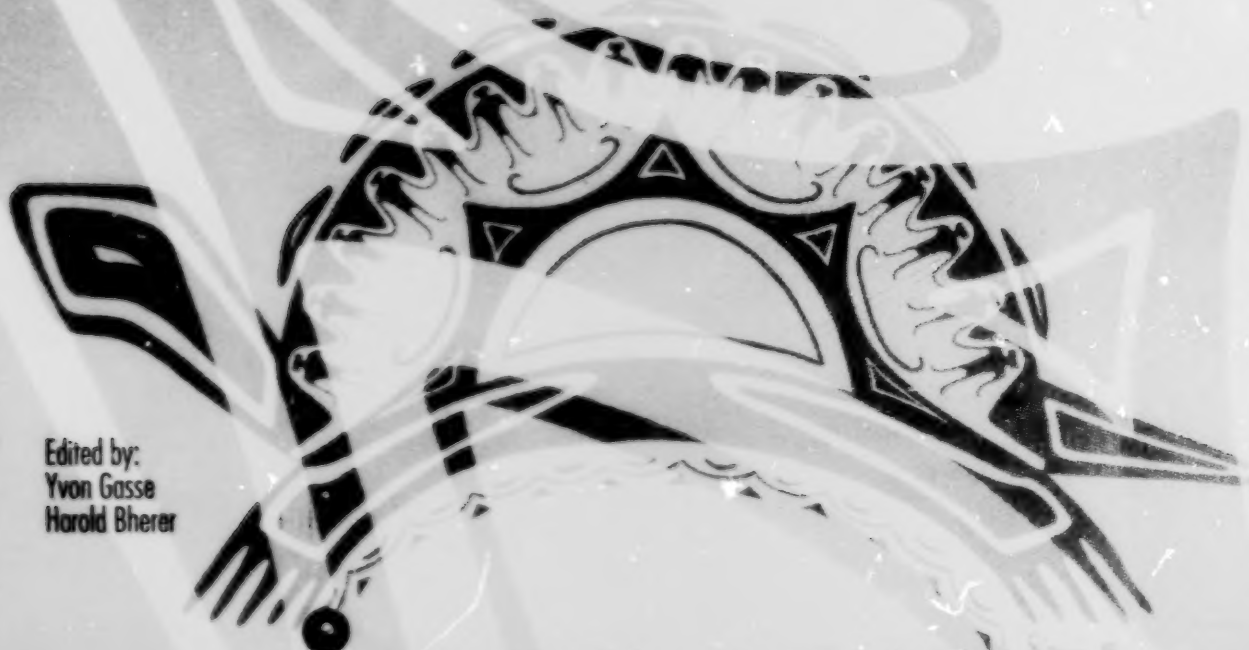
Native Entrepreneurship: The Key to Autonomy

National Conference on Native Entrepreneurship

Proceedings

Mont Sainte-Anne, Québec
August 15-16-17, 1990



Edited by:
Yvon Gasse
Harold Bherer

The Institute for Research on Public Policy

91-02807/

The Institute for Research on Public Policy

A National Presence

Founded in 1972, the Institute for Research on Public Policy is an independent, national, non-profit organization with offices across Canada.

The mission of the Institute is to improve public policy in Canada by promoting and contributing to a policy process that is more broadly based, informed and effective.

In pursuit of this mission, the Institute:

- identifies significant public policy questions that will confront Canada in the longer term future, and undertakes independent research into those questions;
- promotes wide dissemination of key results from its own and other research activities;
- encourages non-partisan discussion and criticism of public policy issues in a manner which elicits broad participation from all sectors and regions of Canadian society, and links research with processes of social learning and policy formation.

Governance of the Institute

The Institute is governed by a Board of Directors, advised by representatives of federal, provincial and territorial governments and of other national research organizations, and by panels of external authorities, drawn into *ad hoc* advisory committees formed to assist the Research Committee. Implementation and administration of the Institute's policies and programs and management of the staff are the responsibility of the president, who is the chief executive officer.

Method of Operation

The Institute is decentralized, employing researchers across Canada. This ensures that research undertaken by the Institute involves contributions from all regions. The Institute also works with individual researchers or institutes in other countries.

Researchers are hired on contract for a limited period, often the duration of a project. This enables the Institute to renew its staff regularly, to reflect the evolving nature of its research program. It also helps to increase the number of first-class researchers employed by the Institute.

Independence and Neutrality

The Institute's independence is assured by an endowment fund, to which federal and provincial governments and the private sector have contributed. The Institute receives grants and contracts from governments, corporations and foundations, both to support program activity and to carry out specific research projects.

The Institute promotes public understanding and discussion of issues of national importance, whether controversial or not. It publishes its research findings with clarity and impartiality. It does not control or influence the conduct of particular research or the conclusions: conclusions or recommendations in a publication of the Institute are solely those of the author, not of the Institute, its Board or contributors. The Institute maintains neutrality on issues of public policy.

The president bears final responsibility for the decision to disseminate information under the Institute's imprint. He is advised on the accuracy and objectivity of a manuscript by both Institute staff and outside reviewers. Publication of a manuscript signifies that it is deemed to be a competent treatment of a subject worthy of public consideration. Publications of the Institute are in the language of the author, with an executive summary in both official languages.

NATIVE ENTREPRENEURSHIP : THE KEY TO AUTONOMY

Proceedings of the National Conference on Native Entrepreneurship

Château Mont Sainte-Anne
Beaupré, Québec

August 15, 16 and 17, 1990

Edited by : Yvon Gasse
Harold Bherer

© Institute for Research on Public Policy
All rights reserved
Printed in Canada
Legal Deposit, 4th Quarter
(Québec and Ottawa)

ISBN 0-88645-120-5

Editing
Aline D'Amours

Front cover design
Mireille Sioui

Translation
Christine Gardner

Camera-ready copy and publication management
Elyse Boisvert

Directed by
Yvon Gasse

Published by
The Institute for Research on Public Policy
c/o Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Québec, G1K 7P4

TABLE OF CONTENTS

FOREWORD 3

INTRODUCTORY NOTES AND THANKS 5

CONFERENCE OPENING 7

OPENING REMARKS 9

SPEECH BY THE MINISTER OF STATE FOR
INDIAN AND NORTHERN DEVELOPMENT
THE HONORABLE SHIRLEY MARTIN 13

ROUND TABLE 17

- Introduction 17

- Presentation by Scott Smith,
  Proshred Inc. 19

- Presentation by Derek Ian Fletcher,
  Optiscan Data Conversion Inc. 23

- Presentation by Kaaydah Schatten,
  Ceiling Doctor International Inc. 27

WORKSHOP 1
A TRADE MISSION 31

1. Collective Values 31
2. A Different Economy 32
3. «Reserve Economy» 32
4. Government Programs 33
5. The «Corporation» Concept 33
6. Community Enterprises 34
7. «3rd Type» Enterprises 34
8. Band Councils 34
9. Planning Development 35
   - 9.1 Human Resources 35
   - 9.2 Natural Resources 35
   - 9.3 Financial Resources 36

WORKSHOP 2
BUSINESS INTERDEPENDENCIES - JOINT VENTURES 37

1. Joint Business Cultures 37
2. Creating a Trusting Relationship 38
3. The Interest of Both Parties 38
4. Management of Joint Ventures in a Wider Sense 39
5. Wanting to Move Too Quickly 40
6. Legal Constraints 40
7. Subcontracting 41
8. Where to Find Partners 42

WORKSHOP 3
MAKING THE MOST OF FEMALE ENTREPRENEURSHIP 45

1. Assessment 45

2. Open-mindedness in the Milieu 46

3. A First Generation of Business Men and Women 47

4. Constraints in the Reserves 48

4.1 Educating the Children 48

4.2 A Confined Space and a Limited Environment 48

4.3 Going Away to Study 48

5. Fields of Activities 48

6. A Need for Local Activities 49

7. Entrepreneurship Training 49

WORKSHOP 4
ENTREPRENEURSHIP AND YOUTH 51

1. The Direction to Take 51

1.1 The Community Environment 51

1.2 Band Councils 52

1.3 Entrepreneur and Native Identity 52

1.4 Supporting Enterprise Means Promoting Employment 52

1.5 Identifying a Strategy 52

1.6 The Chiefs and the Involvement of Young People 53

2. Native Development Agents 53

3. The People Involved at the Federal, Provincial and Native Levels 54

4. Young Entrepreneurs 55

4.1 Persistence 55

4.2 A Passion 55

4.3 Business Attitudes 55

4.4 Capital Outlay 56

4.5 Lack of Experience 56

4.6 Education 56

4.7 Culture-Related Opportunities 56

5. Entrepreneurship Courses 57

6. Support for Entrepreneurship 57

WORKSHOP 5
FINANCING STRATEGIES 59

1. How to Get Around the Problem of Security 59

2. The Absence of Financial Institutions 60

3. Capital Outlay 61

4. The Lenders' Vision 61

5. Overcoming Obstacles 62

6. Bureaucracy and Band Councils 62

WORKSHOP 6
BEING AN ENTREPRENEUR : A QUESTION OF BALANCE 65

1. Small Communities 65

1.1 Family Support and Business Climate 65

1.2 The Distance Factor : A Constraint 66

1.3 Social Education 66

1.4 Limited Markets and Profitability 66

2. Off-Reserve Businesses 67

3. Networks and Interdependencies 67

4. Human Resources 68

4.1 A New Generation of Native Managers 68

4.2 Management Style 68

4.3 Manpower 68

4.4 Going Away to Study 68

5. Community Spirit 69

6. Cultural Specificity 69

7. Culture-Related Skills 69

8. Vision of Profit and Money 70

9. Success 70

WORKSHOP 7
ENTERPRISE MANAGEMENT 73

1. Entrepreneurship and Attitudes 74

2. A Collective Approach and the Decision-Making Process 75

3. Sharing, Profits and Constraints 75

4. False Feeling of Security 76

5. Urban Reserves and Remote Reserves 76

6. Lifestyle and Manpower 77

7. Discipline 77

8. Learning to Use New Tools 77

9. Enterprise Financing 78

10. The Entrepreneur and the Band Council 78

CONFERENCE LUNCH 79

- Speech by the Minister of State for Small Businesses and Tourism The Honorable Tom Hockin 79

- Speech by Andrew T. Moar, President of Cree Energy 83

CONFERENCE DINNER 87

- Speech by Anthony Chang, TC Enterprises Ltd. 87

PLENARY SESSION 95

- Overview of Workshop Discussions 95

CLOSING REMARKS **99**

LIST OF PARTICIPANTS **103**

FOREWORD

Over the last ten years, the Institute for Research on Public Policy has carried out a variety of research on the subject of native peoples' self-determination. Today, the question has become acute, and the need for the native population to develop from an economic point of view before aspiring to governmental autonomy seems clear.

With this in mind, the Institute proposes to concentrate its efforts and integrate its work on native matters to focus on specific measures intended to promote native entrepreneurship and foster the involvement of the communities in Canada's overall economic picture. The central aim of its approach is to reduce dependency on social programs by promoting economic self-sufficiency as an integral part of autonomy.

The Institute's Small and Medium-Sized Business Program has tried, in its more recent research - including *Wampum and Letters Patent* by Professor Bherer - to encourage enterprise development within the communities. The first Conference on Native Entrepreneurship, held at Mont Sainte-Anne in the Summer of 1990, came within the framework of the follow-up to *Wampum* and was intended to identify and promote native entrepreneurial models.

This collaboration with various native organizations opened up other research opportunities inside the Institute and contributed towards helping the First Nations draw up a global economic development plan. A second conference is planned for 1991, and further research by Professor Bherer to identify the distinctive elements of native enterprise is already underway.

Work carried out in association with other partners will also allow the Institute to begin complementary research on the influence of the socio-cultural environment on the emergence of native entrepreneurship.

In addition, the field of social development is covered by another of the Institute's programs. The Social Policy program deals in particular with the effects of social reform and the services provided on the reserves. The aim is to create awareness of economic self-sufficiency in order to facilitate the transition from social dependency to a productive economy.

These two major fields of the Institute's research focus, on the one hand, on the obstacles standing in the way of entrepreneurship and individual or private enterprise in native communities, and on the other hand, on the effectiveness of social policies and transfer programs, with a view to promoting a better utilization of resources, especially human resources.

This latter aspect implies an assessment of training policies, available programs and services and, naturally, an examination of band administration. Future research in the area of public administration therefore seems likely. We must carry out research into management in the context of traditional cultures or on enterprise administration in traditional societies, among other things. The possibility of undertaking a study into the development of public services in native communities has also been raised.

Other research on territorial and constitutional issues is in hand, through the Institute's program on Governability, as is research on native self-determination and its various socio-economic consequences.

After Meech Lake and the long «Indian Summer» of 1990, it has become clear that Canada must examine in depth the question of native rights and the sovereignty of the First Nations. The Indian constitutional process and the principle of an agreement involving the First Nations now appear primordial for Canada's very survival.

The Institute's work reveals that real progress has been made in improving the situation of native people. The Institute has also established its own credibility and effectiveness in fulfilling its mission of offering a neutral forum for debating problems and creating interaction between researchers, analysts and native and non-native leaders.

We therefore hope that this particular example of the Institute's activities will allow further steps forward to be taken on the native question, and that these Proceedings of the first National Conference on Native Entrepreneurship will contribute towards reaching an understanding of the native peoples' vision of their own economic development.

ROD DOBELL
President
The Institute for Research on Public Policy

INTRODUCTORY NOTES AND THANKS

We are pleased to present these proceedings of the National Conference on Native Entrepreneurship, held at Mont Saint-Anne (Beaupré, Québec) on August 15, 16 and 17, 1990.

In the midst of the Oka crisis, more than 325 participants came together to talk about entrepreneurship and native economic development. They included Indian and Inuit businessmen, native economic development agents, political leaders from various communities, government representatives in the field, together with researchers and specialists in entrepreneurship. Québec provided more than 200 participants, Ontario fifty or so, British Columbia fifteen - and there was even a «delegation» of five people from the Northwest Territories.

This great gathering brought together a number of different nations : Algonquins, Attikameks, Crees, Hurons, Malecites, Mohawks, Montagnais and Naskapis from Québec, Kootenays from British Columbia, Ojibways from Manitoba, Dénés from the Territories, and others.

A number of federal and provincial government departments were also represented : from the federal side, Indian and Northern Affairs Canada, Industry, Science and Technology Canada, Employment and Immigration Canada; and from Québec, the Secrétariat aux affaires autochtones and the departments of Energy and Resources, Industry, Commerce and Technology, Recreation, Fish and Game, Manpower and Income Security, Agriculture, Fisheries and Food, Tourism and the Executive Council.

Various bodies involved in the field were also present, including the National Economic Development Institute, the Fondation de l'entrepreneurship, the Canadian Council for Native Business, the Federal Business Development Bank, the Fédération des caisses populaires Desjardins, the Royal Bank, Hydro-Québec, Junior Achievement of Canada, the Alliance autochtone du Québec and the Association of Native Women. At least eight

Canadian colleges and universities were also represented, including Laval (Québec), McGill (Montréal), the Université du Québec à Rimouski and Lethbridge (Alberta).

The conference theme was : «Native Entrepreneurship : The Key to Autonomy.» In a calm and productive working atmosphere, participants discussed the mission of native business, female native entrepreneurship, entrepreneurship and youth, possible joint ventures with non-native firms, and finally, management and financing of native firms.

The participants seemed to appreciate the event, which gave them the opportunity to meet up with many other communities and with the various people and specialists working in the field. Knowledge and experience was exchanged, and the foundations laid for future reflection. The native problematic was revealed in all its complexity, but a wave of understanding seems well underway.

Different points of view were also expressed and listened to, and the discussions summarized in this document - as faithfully as possible and in keeping with the spirit in which they took place - are the first of their kind in terms of written presentation and wealth of the contents. Perhaps these proceedings will be of use to native communities in developing their knowledge and vision of the economy and business, and perhaps they will also have a role to play in bringing nations together at both the human and the economic levels.

We would like to take this opportunity to thank our conference speakers : the Honorable Shirley Martin, Minister of State for Indian Affairs and Northern Development; the Honorable Tom Hockin, Minister of State for Small Businesses and Tourism; Mesdames Kaaydah Schatten, entrepreneur, and Narda Iulg, of the Native Council of Canada; and Messrs. John Curotte, spiritual leader of the Turtle Clan; Andrew T. Moar, Derek Ian Fletcher, Scott Smith and Anthony Chang, all entrepreneurs. Grateful thanks also go to our workshop chairpersons and the people who helped them, for their excellent work with the participants.

This list would not be complete without a word about the tremendous work done by our organizing committee, led by Ms. Marcelle Bouchard-D'Amours, and the support given by our advisory committee. Other important contributions came from : the Grand Council of the Crees of Québec, the Assembly of First Nations of Québec and Labrador, Hydro-Québec, the Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, the Department of Indian and Northern Affairs Canada, the Department of Industry, Science and Technology Canada through its Entrepreneurship and Small Business Office, the Secrétariat aux affaires autochtones and the Federal Business Development Bank.

Like the participants, we as the organizers had the opportunity to share our knowledge and forge friendships. To everyone present at the conference, we send our warmest greetings and our sincere thanks.

YVON GASSE
Director of Research
IRPP - Québec

CONFERENCE OPENING

The conference was opened by John Curotte, spiritual leader and traditional chief of the Turtle Clan of the Kahnawake Mohawk Nation. In true Indian tradition, he reminded participants of the blessings of Mother Earth : he spoke of its plants and trees, which provide food and medicine, and of the animals which provide food. He invited everyone to rejoice in all the Creator has done for us. He praised the beauty of the sun and the moon that watch over us. He urged us to take care of the water and air, which are so important to us and which we are polluting with our machines.

He insisted that we must make good use of everything the Creator has given us, because all these blessings, he said, have been provided for all the nations gathered together by Him.

Today, he reminded us, respect is very important : respect for human beings and children, because they are the love given to us by the Creator, and respect for creation, the provider of all blessings.

He recommended participants to listen to the spirit of creation and the spirit of this country where all people, whether French, English or Indian, are the Creator's children. He spoke of his pride in being Indian and the respect we owe to creation and to the nations, and to the languages and cultures that distinguish them and form their identity.

Finally, he spoke a few words in his own language and ended by asking the spirit of creation to guide the participants and inspire them so that, together, we would work well in the conference.

OPENING REMARKS

Respected elders, great chiefs, Madame la Ministre, distingués invités, mesdames, messieurs,

As President of the Institute for Research on Public Policy (IRPP), I have pleasure in welcoming you to this National Conference on Native Entrepreneurship.

As many of you already know, the Institute has for some years now been interested in the subjects you will be discussing during the next two days.

It is largely through the work of its Small and Medium-Sized Business program led by Professor Yvon Gasse, who is also the instigator and organizer of this conference, that the Institute has come to hold this event. It is also continuing its studies and research in the fields and areas related to native management and economic development.

Perhaps at this point I can highlight some of the research done by our Institute over the last few years :

- First, the research of Professor Harold Bherer, *Wampum and Letters Patent* (1990), which is the basis of this conference and which was financed jointly by the Canadian Donner Foundation. This research focused on the organization of private enterprise in native communities. The author concluded that, if they are to succeed, economic development strategies must take into account the indigenous enterprise model and work towards promoting it.

- A previous study entitled *After Native Claims* (Cassidy and Dale, 1988), presents an overview of the initiatives for managing and exploiting natural resources in which native people have been, and are, involved. It reveals that in many places in British Columbia, territorial claims are being made by various native nations. Until these claims are settled, economic development projects will remain uncertain, especially

those concerned with exploiting natural resources, which are identified as being essential for the province's economic well-being.

- In *Rebuilding the Economic Base of Indian Communities : The Micmac in Nova Scotia*, Mr. Wien studies the obstacles to economic development in the reserves and lasting job creation outside the reserves for the Micmacs in Nova Scotia. The author sets out some future avenues open to the Micmacs and points out that a solid economic base is essential for government autonomy.

- More recently, in *Indian Government : Its Meaning in Practice* (1989), Messrs. Bish and Cassidy examine the notions of government, citizenship and culture as they are perceived by native people. The authors also study native preferences in terms of legislation, and other aspects such as creation and provision of services, financing and taxation. Finally, they assess the idea of governmental autonomy for Indian people within the context of our Federal system.

To some of you it may seem a bit distant from reality for this group to be dealing with all this abstraction while the barricades are up in many places across the country. But in fact, the issue we are addressing here is fundamental : for the First Nations, a viable economic base is a crucial complement to a geographic landbase and a spiritual sense of belonging.

My own conviction is that this summer is an absolutely appropriate time to be discussing ways in which aboriginal peoples can take their economic destinies more effectively into their own hands. To restate the obvious, this period in relations to natives and non-natives is no doubt a difficult one, but I remain convinced that out of this turmoil and uncertainty will come the creativity to generate a healthier relationship based on equality, mutual respect and a more clearly defined common - not conflicting - interest.

This conference represents, I hope, a step in the process of generating these creative alternatives. From the Institute's point of view, it is an entirely natural part of its ongoing commitment to encouraging informed discussion of the key public policy questions of the day.

Indeed, I am delighted that the Institute has been able to develop such effective ongoing relations with the Assembly of the First Nations of Quebec and Labrador, the Grand Council of the Crees of Quebec and other native groups and researchers. In this way, we build the Institute's role as a neutral forum for informal discussion of key issues. We see this conference as one of a continuing series of meetings or roundtables on alternative financing arrangements for native communities and on the development of an economic base as a realistic alternative to the funding of social programs. In all of this effort, I should acknowledge the strong support of the Department of Indian Affairs. In these activities they are working hard in your interest - indeed in the interests of all of us.

Turning to this conference itself, the aim of the advisory committee and organizing group was to bring together a range of individuals and organizations concerned with native entrepreneurship - first and foremost native entrepreneurs themselves, but also others in the private sector, government and communities across the country. Through the efforts of this diverse group of talented people, we hope :

- first, to create a broader awareness of native entrepreneurship by recognizing and evaluating existing entrepreneurial models, and highlighting the success stories that many of you can tell,

- second, to encourage dialogue on the subject of native entrepreneurship, and

- third, to devise ways of supporting and promoting native entrepreneurship.

As aboriginal peoples move towards new forms of self-government, entrepreneurship will be a key factor - perhaps the crucial determinant - in the search for a significant degree of autonomy, even though in the larger context of an increasingly interdependent world.

At the same time, many of the barriers to entrepreneurship - to the creation and growth of small businesses, to their ongoing financial viability, to their entry into export markets, to their acquisition and effective use of new technology, to their ability to control managerial succession. All of these are important to native and non-native entrepreneurs alike.

In this regard, the National Forum on Entrepreneurship, held here in Quebec last year, identified a number of areas of concern. As a possible focus for some of the work here this week, let me quickly remind you of some of the main issues discussed at that Forum. (I should emphasize, however, that in doing so, I do not intend to restrict or channel your discussion in any particular direction. This conference has been organized to provide a forum within which you who are most directly affected can work on the issues of most concern to you. To the extent that the questions I mention are discussed at all, they will obviously reveal themselves in the consideration of the special economic needs of native communities and, more importantly, will be examined in light of the ways in which the values, beliefs and traditions of First Nations shape enterprise activity and create unique problems and opportunities).

With this as a prologue, then, let me talk a bit about the problems facing entrepreneurs as they were identified in the conclusions from last year's national forum.

That meeting concluded that a campaign to improve public appreciation of small business and the entrepreneur is needed so that all Canadians could be made aware of the contribution of small firms to employment and the economy. The suggestion was that entrepreneurship had to be better presented as a valid career option and that a system should be established to recognize publicly the accomplishment of individual entrepreneurs.

The conference added that efforts should be made as early as possible at home and in school to foster the entrepreneurial spirit. More sophisticated tools should be developed for spotting entrepreneurial potential in young people. Schools and universities should improve their ability to train students for work in small and medium sized businesses. Particular emphasis was placed on generating management skills and on learning from the practical experience of existing business-people.

Turning to small businesses themselves, the conference concluded that there were three main areas where help was needed - technical and management support, easier financing, and access to quality information.

- With respect to technical and management support, the conference stressed the need to improve the instruments of technology transfer, perhaps using «business incubators» or technology centres specially designed with small business in mind. Again there was stress on the usefulness of «mentoring» by experienced entrepreneurs.

- On the difficult question of financing, the conference noted the apparent unfamiliarity of many existing financial institutions with the needs of small business. Here, the

government could assist by taking steps to make the provision of venture capital to small businesses a more attractive proposition.

- Underlying many of the conference's findings were issues related to information. There were repeated references to the need for strategic information and for the development of more efficient «networks» through which this information could be passed.

Finally, governments were invited to remove or reduce a number of obstacles to entrepreneurship, including the current bankruptcy laws, the use of inefficient or inappropriate subsidies, excessively bureaucratic programs, regionally insensitive programs and the special problems facing «emerging» groups in society.

I am sure you will agree that to varying degrees, native entrepreneurs could easily concur with many if not all of these conclusions and recommendations. In my mind, one notable contribution which this conference might make is to adapt these general findings to the particular needs and aspirations of the First Nations.

In view of the IRPP's considerable involvement in this vast field of research, you will no doubt understand that I am extremely interested in the dialogue and discussion that will be taking place over the next two days. I am equally sure that you will be opening up new avenues and proposing new and innovative answers. You will probably also raise a number of questions which, to use the specialists' jargon, will probably lead to further research.

So I wish you every success in your deliberations, and thank you for your attention.

ROD DOBELL
President
The Institute for Research on Public Policy

SPEECH BY THE MINISTER OF STATE FOR
INDIAN AFFAIRS AND NORTHERN DEVELOPMENT

THE HONORABLE SHIRLEY MARTIN

Thank you very much, Mr. Dobell.

Elders, chiefs, ladies and gentlemen,

I wish to thank you most warmly for inviting me to participate with you at this very important conference. I congratulate Mr. Dobell and the Institute for their initiative in organizing this event. Congratulations are also due to the Grand Council of the Crees of Québec for their enthusiastic participation and for the financial support they have given to the effort.

Meetings such as this provide an excellent form for entrepreneurs to share ideas, to form networks, to learn from one another, but they also provide an excellent window on the outside world and a chance for others to learn more about the dynamic progress now taking place in the field of native entrepreneurship all across this country.

The federal government support to this conference and aboriginal economic development in general is consistent with the policies we have pursued over the past six years. We believe strongly in the value of entrepreneurship and small business development as the real engine of economic development in this country and we are committed to fundamentally changing in a positive way the relationship that exists between the government and aboriginal Canadians, and our goal is straightforward. It calls for the elimination, once and for all, of the paternalist relationships of the past. It calls for a new environment in which aboriginal people, like other Canadians, feel free to choose their own past and determine their own future.

This goal has been reflected in a consistent way in programs and policies of the Department of Indian and Northern Affairs over the past several years. It is reflected in the

increased use of alternative funding arrangements giving greater decision-making power to native communities across Canada. It is reflected in the community self-government agreements that have been reached with a number of bands and communities, and I have had the personal experience of signing self-government agreements and also alternative funding agreements with bands from coast to coast. I know from personal experience with them what it means to these people and the opportunities they feel they are being offered in the future. And this goal has also been reflected in our efforts to push forward with the comprehensive claims settlements across Canada. Claims settlements are moving slowly, but they are moving, and through these and other measures we have worked to bring a large measure of self-determination and political power to native communities.

But at the same time, we recognize as you do that self-government and economic self-sufficiency go hand in hand. They are two sides of the same coin, and we realize that aboriginal Canadians can never achieve the degree of political, social and cultural autonomy they desire until they can build a strong economic base and exercise greater control over it. This is the rationale for our past and continuing support for the aboriginal economic development program and the growth of a strong and effective entrepreneurial class of native communities.

One example is our youth entrepreneurship program carried out on a pilot basis in 1986. Building on the success of this pilot project, a broad base initiative was undertaken during 1988-89 to provide selected participants with business training, internship, modest capitalization and business after-care, and today, from some 282 trainees in start-up, a total of 183 active businesses have been developed. And in fact, there may be representatives from that group in this room today.

But the combination of the federal response to this need was announced a little over a year ago as the Canadian Aboriginal Economic Development Strategy or (CAEDS) as it is referred to. CAEDS is a comprehensive program, and it is the first time we have really brought together in a coordinated way all the elements of the federal government that bear on native economic development needs. And CAEDS has been given enough financial muscle, more than $800M over the next five years, to see the job through. It is a partnership between governement, aboriginal communities and business leaders. But to be fully successful it must also entail a partnership that embraces the provinces and the larger businesses and financial communities.

In this new environment, the role of my department staff has shifted from native manager to that of consultant, from administrator to advisor. And within the new development strategy, the role of Indian Affairs and Northern Development has been concentrated into two important areas. The first of these is community economic planning and development. Native entrepreneurial development depends upon strong community based organizations to provide the leadership for planning, financing, training and other elements essential to effective business development. DIAND has been provided with substantially increased funding to help bands and communities across the country to prepare to take full responsibility for business and employment development. The DIAND regional staff are working with community leaders to build a national network of strong, aggressive economic development organizations. In fact, I understand in Québec the implementation phase of the Memorandum of Understanding on Native economic development involves a tripartite-type committee, federal, provincial and native. And a proposal for an economic development corporation serving all native groups in Québec is now being considered.

the Mohawk nation - it is a prayer I have heard many times, John, and one that I have always enjoyed listening to. I am certain it is working. But what we have heard this morning, and what I see as I look around the people in this room today, some of whom I have had the opportunity to meet before, and just the size of the crowd, indicates to me that these two days are going to provide a lot of experience, a lot of sharing of ideas and a lot of opportunities for success in the future for those of you here today and for the people you represent. I wish you well, and I hope you have a very successful two days. I look forward to joining with you again. Thank you very much.

ROUND TABLE

INTRODUCTION

Hello.

First of all, I want to say how pleased I am to be here with you this morning, and how proud I am to join the entrepreneurs for this Round Table. If you haven't already had the chance to meet or listen to these people, I can tell you that you're in for a pleasant surprise.

But let me introduce myself : I'm Narda Iulg, a Six Nations Mohawk from Ontario. I work for the Native Council of Canada at Ottawa, as a senior adviser for aboriginal employment. The Council is a national body representing around 750,000 off-reserve native people throughout Canada : 750,000 Indians who aren't represented by the Department of Indian Affairs and who, in addition, are faced with a bureaucratic vacuum because they have no structure to bring them together and work specifically on meeting their needs, whether in terms of jobs or support for entrepreneurship.

I'd like to take advantage of this opportunity to talk about a new employment and employment training policy for Canada's native groups. This policy is a result of recommendations from a committee appointed by Barbara McDougall, Minister of Employment and Immigration, a year or so ago. Its objective was to establish strategies for developing native human resources. I was a member of the committee, and I can already tell you that the focal point of the new policy is capital grants (through Employment and Immigration's Employment Strategy Program) to local administrations for jobs and training. We are particularly proud of this policy, because it enables local groups to decide what their own needs are and how the capital made available to them is to be used. I won't dwell on all the other positive aspects of the policy, «Pathways to success - policy in implementation,» but you can obtain any information you want from Employment and Immigration Canada.

But let's get back to our subject here today. What is an entrepreneur? If you'd have asked me that a few years ago, I would have replied that it's someone who has organized a small business near his home, someone who had a particular skill or hobby, that grew and grew in his garage, and who, after a while, said to himself : «Hey, I could maybe do something with that!» If we look in the dictionary, we find this definition : «A person who organizes and manages a commercial enterprise.»

Entrepreneurship can take different forms and different aspects. In some cases, it's just a tiny spark, but one that has its place in society. A small flame can grow and shine at community level, and earn a certain amount of recognition in the neighbourhood. It can even grow to become a fire, and shine at the national or international level. Entrepreneurship exists in many different forms and many different aspects, and it's very important to realize that, because you can be an entrepreneur in many different ways, and still succeed.

Native people have been entrepreneurs for hundreds of years, and I believe we always will be. You know, today we don't have much choice : we can no longer just sit there, hands outstretched, waiting to be able to live. That isn't living, it's existing!

The only way for us to grow and realize our destiny as the First Nations of Canada is to become economically self-sufficient. Today, we must use the skills we have - and stop complaining about the injustice, the suffering and the sorrow we have to endure - so that we can influence our own fate and experience prosperity through our own work and efforts in the business world.

Today, I'm pleased to introduce you to three native people who have done just that, and who haven't stopped there. Scott Smith, Derek Fletcher and Kaaydah Schatten. All three started out with that tiny spark I was talking about earlier, and they began to learn and hope for something better, to look for better ways of doing things and building a better environment, obtaining better services, developing better products.

Today, you have the chance to listen to them and learn from them. You will probably never be a Derek or a Kaaydah. You will be who you are, because you will start out using your own skills, talents and ingenuity, and you will gradually learn to make the most of them.

Not everyone necessarily has to become an entrepreneur, but there is nothing to stop anyone at all from doing so. Perhaps you think the environment in which you live isn't suitable? Just remember that this spark can shine in very different ways and in very different fields. I'm sure that the enthusiasm shown by our three entrepreneurs here will be more than enough to generate a few sparks and create a few flames!

NARDA IULG
Native Council of Canada

PRESENTATION BY

SCOTT SMITH, PROSHRED INC.

Ladies and Gentlemen,

It's a pleasure for me to be here with you today. Before I begin, I'd like to know how many of you are already entrepreneurs, or are on the point of launching businesses. I see that there are quite a few, and I'm sure that there are several Scott Smiths among you, because after all, what I did isn't so exceptional. In my opinion, you don't need a special background to become an entrepreneur. If you want to do something, it's simply a matter of wanting to do it better, wanting to offer the best product or the best service.

My own background is simple. I was born in California and grew up there. My father is a Six Nations Mohawk. I come from a fairly large family, and we weren't too well off, so I started working when I was young.

When I was seven years old, I was delivering newspapers. I used to get up at four or five in the morning, get on my bike and go off to Long Beach, where my round was. After that, I went to school, and after school I worked in a liquor store, tidying up the bottles, washing the floors and, later, when I was older, working on the check-out. One of my father's friends owned a bar, and on weekends I used to go and help with the cleaning. So that's how I started out working, very young.

In 1969, my father wanted to move back where he came from, so the whole family went back to Ontario. I went to school in Bradford. While I was at high school, I worked for the city council, driving trucks and repairing fences, and so on. I also met a girl whose father was a grocer, and, bit by bit, I began working for him, in the butchery department among other things. When I wasn't at school or at the grocery store, in the evenings or on weekends,

I didn't really know what to do : my days have always started very early and finished late at night - for many years now.

After high school I went to Waterloo University. I was still pretty busy. I had a job - a part-time job - selling soap door-to-door.

I left University and went to Vancouver for a year. There, I worked for Canada Packers and Fletcher Bran Foods. They were great jobs! But something was missing : I was fine, but something was wrong. So I went back to Ontario, and one of my friends with whom I'd played football suggested I go into selling life insurance. I wasn't really sure - I was 22 or 23 at the time.

Anyway, my friend insisted I take the test on life insurance. Finally I did, and went back to Vancouver. Two weeks later I received a call pleading with me to go back to Toronto : they'd never had anyone get a perfect test score before! So back I went to Ontario, where I sold life insurance. I was very good at it, and was even salesman of the year in 1978 and 1979. Everything was going well, but I felt I wanted to do something for myself instead of working for other people.

One day, I saw an article in a newspaper about three guys in Calgary who shredded paper and transported it in sealed trucks. They were making a stack of money. That night I didn't sleep - I don't know why. The following morning at 6 :00 a.m. Toronto time I called the three gentlemen in question and said, «Hi, my name's Scott Smith. I've read your article, and the best thing you can do is to develop your business.» The guys must have wondered who the headcase was, calling them at 4 :00 a.m., and what on earth he wanted!

That's how I got my idea. I met with the three guys, and tidied up my personal affairs a bit. It seemed to me that I should get married, so I did. Then I left the reserve and went to Toronto. I borrowed money from my parents, my in-laws, my wife's uncle and my lawyer to get enough cash together to go ahead with my crazy idea : shredding confidential documents for organizations. After that we moved to Ottawa. If you've got a shredding firm, you'd better go where all the paper is!

My franchisers soon found they needed more funding, and they suggested I borrow more money to invest in the parent company. I was only too pleased to have a small slice of the big firm, so I asked my relations for more cash, and became a shareholder.

As a minority shareholder, I had to face all the possible problems : partner problems, cash flow problems and marketing problems - in fact, every kind of problem you can imagine - without actually having any decision-making power. Finally, in 1981 I went broke, both financially and personally. I wasn't at all proud to be Scott Smith, and I felt rejected, used and beaten.

After that, I learnt more about business, and my shredding idea was still in the back of my mind. I eventually decided to press on with it. I'd held various jobs : marketing manager, company executive, and so on, because I knew I had to learn for the sake of my future.

In December 1985, I redesigned my own shredder and rethought the entire structure of my firm. I knew a bit more about organization then. I applied to the Department of Indian Affairs and to private investors, and put my first truck on the road. Around that time, I heard of an organization called the Canadian Council for Native Business that could help open

doors for me in big, prosperous firms. In December 1985, I had my first customer : a big contract with Bell Canada.

Today, we have thirteen offices in Toronto and three in Montréal. In March, we sold a Proshred operating licence in France for $75,000. Two weeks ago, we did the same thing in California, Nevada and Arizona, but this time for $600,000. It just goes to show that in the space of a few months, we learnt a lot about marketing. Now, we're envisaging expanding on an international scale.

So, for anyone who has a good idea and who wants to launch and run his own business, I've got just one piece of advice : don't give up, persevere, and don't let the setbacks get you down. I've been in situations where it would have been easy to throw in my hands, pack my bags and go back home - but I've always refused to do that!

And, to all you people here at this conference, I just want to say that if all you learn is never to give up, then you've learnt the main thing.

PRESENTATION BY

DEREK IAN FLETCHER, OPTISCAN DATA CONVERSION INC.

Chairman, Honoured Guests, Ladies and Gentlemen,

The Institute for Research on Public Policy has asked me to talk about my experiences as a native entrepreneur. I therefore called this presentation «The Thrills, Chills and Spills of the Entrepreneurial Roller Coaster.» Being an entrepreneur has been one of my most exciting and fulfilling experiences, yet at the same time, one of my most unpredictable.

My mother is a Cree Indian from Saskatchewan and my father is from England. We used to go to my mother's reserve on summer holidays, and I was, at an early age, aware of the precarious situation on the reserves. My father has had his own business since I was a child. Since he wanted to teach his children the value of hard work and money, he employed us in his grocery store as soon as each of us entered Grade 6. Every day after school and on Saturdays we would work and learn about the business. So the groundwork had been laid in our minds that a large part of our future was in our own hands.

I later obtained my Bachelor of Science in Mechanical Engineering, just as the recession of 1983 was in full swing, and since I had no job, my brother and I decided to open up a window washing business called Diamond Window Washing. We made ourselves about $250 over the summer, and when Petro-Canada offered me an engineering position in Calgary, you can be sure I accepted it.

I spent a year and a half with Petro-Canada, thoroughly hating working in the oil and gas industry. Most of my life had been spent thinking about futuristic technologies, and here I was making a living from dead dinosaurs. I quit my $32,000-a-year job and went to the University of Calgary to work on an Interactive Videodisc Project, taking a drastic paycut, but working with fascinating technologies and an interesting team of people. The project was

the design and implementation of a software/hardware based training workstation for students.

The technology that captured my interest was Optical Character Recognition (OCR). This technology allows a machine to transfer text from a textbook, a newspaper or technical journal into a computer word-processing system or database program. The machine is as fast as 10-20 people typing at 50 words per minute.

Xerox made the machine I wanted, but it costs $60,000, and there were none in Calgary. However, there were some in Toronto. So I contacted the Canadian Council for Native Business in Toronto to see if they would place me in their Native Management Internship Program. This program places young natives with a host company for six months and teams them with mentors in the host company. The host company and mentor team is chosen with your goals and interests in mind. Northern Telecom in Brampton, Ontario, offered me a position as a Production Engineer for their printed circuit board production line. I identified a problem and offered a solution that enabled me to research out my business and work for Northern Telecom at the same time. The project involved using OCR equipment to capture paper-based documents and store them on optical-disk storage systems, in a format that could be used on their computers.

While gathering information for my project at Northern, I was able to find a company that had a Xerox OCR machine and who was willing to rent out their machine from 5:00 PM to 8:00 AM, when they were shut down for the day. A fellow engineer at Northern decided to join the venture and thus, Optiscan Data Conversion was born and the roller coaster ride had begun.

From watching my father in his own business and starting the business with my brother, I knew we would have some rough times ahead. I had warned my partner, whose father was a judge, that we would have to work long hours and week-ends, and that we wouldn't get a pay-cheque every two weeks. Over the next six months we learned how to sell, something I had some experience with, and something he had never tried. We learned about databases, computer files, different computer systems. We learned about accounting and customer service. In short, we knew almost nothing about the field we went into.

In our negociations for the OCR machine, we made the mistake of agreeing to a straight monthly sum for the machine, whether we had any business or not. No problem, or so we thought. It took 3 months before we got any business, and the monthly OCR machine rental payments were bleeding our savings dry. We had met with the Canadian Imperial Bank of Commerce and they asked us to bid on a job worth $25,000. We bid in June and were told it might go ahead sometime in the New Year. This buoyed our spirits for a while, but then my partner got cold feet. He was tired of the long hours and our slow progress, he missed his paid vacations and his pay-cheque every two weeks. So I bought him out and went on my own. I found what business was out there and tried to hang on until the CIBC contract materialized. Then : disaster. We had only negotiated a six-month contract for rental of the machine, with an understanding that we would renew if everybody was happy with the arrangement. They decided not to renew, since they were going to be using their equipment during the times we had arranged with them. The project with the CIBC had just been approved. So I had to find an alternative, and I did. For the next six months the business just sailed along. Optiscan was on top of the world. We had a prestigious account, and this helped land a lot of smaller contracts and allowed Optiscan to bid on some other large contracts. Then personal difficulties arose in my life. The combination of long hours and my difficulties took their toll. I decided to shut down the business in Toronto and reopen it out West

amongst my friends and family. In retrospect, if I had delegated either the selling or the scanning work, I should have been able to handle the combined pressures and continued on in Toronto. But I believe failures can be used as stepping stones to success, if you take the time to understand your mistakes and try not to make the same ones again.

I reopened in Kelowna, and finished off the rest of the CIBC contract. However, the existing business format of Optiscan that had been set up with the Toronto market in mind was not well suited for Kelowna, with its population of 60,000 people. I have since shut down Optiscan and opened up AnswerMan in its place. The emphasis will be on building databases for resale.

There are approximately 300 reserves across this nation. The majority of them are relatively isolated from mainstream society. There are no major roads, no major population centres, no airports or runways, no railroad tracks and no major waterways close to a substantial number of these reserves. What type of businesses can be operated in this environment?

One opportunity I feel should be investigated further, and one that I have received funds for as a pilot project from the Canadian Aboriginal Economic Development, is as follows : A national data-processing business utilizing on and off-reserve aboriginals. Since 95% of all business documents exist only on paper, 4% on microfilm and only 1% in computer format, there seems to be an excellent opportunity in this field.

I envision a nationwide network of VSAT (Very Small Aperture Terminal) satellite dishes, which, unlike conventional satellite dishes, are capable of sending as well as receiving data. These dishes would be located on each reserve, and the network would have a multi-fold purpose. One would be to allow quick communications between reserves, another would be the ability to train natives by video, and another one would be to allow a nationwide data-processing business to be set-up. With this kind of organization, any reserve, regardless of location, in conjunction with the appropriate software/hardware combination, could be involved in the data-entry/data-processing business.

Another idea I have in mind is that we could input and convert every patent filed with the Canadian Patent Office. There are approximately 16 million patents. The average patent is about 20 pages long. This amounts to a 320 million page project. With manual data-entry, it would take 30,000 man-years to accomplish. Using OCR and native manual clean-up, it would take anywhere from 1,000 to 500 man-years. The patent office has been trying for years to get funding to put these patents into computer format. I believe various opportunities would arise as a result of this project.

These are some of my thoughts and dreams. I am glad I climbed onto the entrepreneurial roller coaster ride, and hope it never comes to an end. Looking back, I may have done things differently, but I would still have become an entrepreneur. I heartily recommend it to anyone who has a dream of self-reliance.

My advice to any young entrepreneur is a direct quote from Winston Churchill:

NEVER GIVE IN, NEVER GIVE IN,
NEVER, NEVER, NEVER, NEVER
IN NOTHING GREAT OR SMALL, LARGE OR PETTY,
NEVER GIVE IN EXCEPT TO CONVINCTIONS OF HONOUR AND GOOD SENSE.

the design and implementation of a software/hardware based training workstation for students.

The technology that captured my interest was Optical Character Recognition (OCR). This technology allows a machine to transfer text from a textbook, a newspaper or technical journal into a computer word-processing system or database program. The machine is as fast as 10-20 people typing at 50 words per minute.

Xerox made the machine I wanted, but it costs $60,000, and there were none in Calgary. However, there were some in Toronto. So I contacted the Canadian Council for Native Business in Toronto to see if they would place me in their Native Management Internship Program. This program places young natives with a host company for six months and teams them with mentors in the host company. The host company and mentor team is chosen with your goals and interests in mind. Northern Telecom in Brampton, Ontario, offered me a position as a Production Engineer for their printed circuit board production line. I identified a problem and offered a solution that enabled me to research out my business and work for Northern Telecom at the same time. The project involved using OCR equipment to capture paper-based documents and store them on optical-disk storage systems, in a format that could be used on their computers.

While gathering information for my project at Northern, I was able to find a company that had a Xerox OCR machine and who was willing to rent out their machine from 5:00 PM to 8:00 AM, when they were shut down for the day. A fellow engineer at Northern decided to join the venture and thus, Optiscan Data Conversion was born and the roller coaster ride had begun.

From watching my father in his own business and starting the business with my brother, I knew we would have some rough times ahead. I had warned my partner, whose father was a judge, that we would have to work long hours and week-ends, and that we wouldn't get a pay-cheque every two weeks. Over the next six months we learned how to sell, something I had some experience with, and something he had never tried. We learned about databases, computer files, different computer systems. We learned about accounting and customer service. In short, we knew almost nothing about the field we went into.

In our negociations for the OCR machine, we made the mistake of agreeing to a straight monthly sum for the machine, whether we had any business or not. No problem, or so we thought. It took 3 months before we got any business, and the monthly OCR machine rental payments were bleeding our savings dry. We had met with the Canadian Imperial Bank of Commerce and they asked us to bid on a job worth $25,000. We bid in June and were told it might go ahead sometime in the New Year. This buoyed our spirits for a while, but then my partner got cold feet. He was tired of the long hours and our slow progress, he missed his paid vacations and his pay-cheque every two weeks. So I bought him out and went on my own. I found what business was out there and tried to hang on until the CIBC contract materialized. Then : disaster. We had only negotiated a six-month contract for rental of the machine, with an understanding that we would renew if everybody was happy with the arrangement. They decided not to renew, since they were going to be using their equipment during the times we had arranged with them. The project with the CIBC had just been approved. So I had to find an alternative, and I did. For the next six months the business just sailed along. Optiscan was on top of the world. We had a prestigious account, and this helped land a lot of smaller contracts and allowed Optiscan to bid on some other large contracts. Then personal difficulties arose in my life. The combination of long hours and my difficulties took their toll. I decided to shut down the business in Toronto and reopen it out West

amongst my friends and family. In retrospect, if I had delegated either the selling or the scanning work, I should have been able to handle the combined pressures and continued on in Toronto. But I believe failures can be used as stepping stones to success, if you take the time to understand your mistakes and try not to make the same ones again.

I reopened in Kelowna, and finished off the rest of the CIBC contract. However, the existing business format of Optiscan that had been set up with the Toronto market in mind was not well suited for Kelowna, with its population of 60,000 people. I have since shut down Optiscan and opened up AnswerMan in its place. The emphasis will be on building databases for resale.

There are approximately 300 reserves across this nation. The majority of them are relatively isolated from mainstream society. There are no major roads, no major population centres, no airports or runways, no railroad tracks and no major waterways close to a substantial number of these reserves. What type of businesses can be operated in this environment?

One opportunity I feel should be investigated further, and one that I have received funds for as a pilot project from the Canadian Aboriginal Economic Development, is as follows : A national data-processing business utilizing on and off-reserve aboriginals. Since 95% of all business documents exist only on paper, 4% on microfilm and only 1% in computer format, there seems to be an excellent opportunity in this field.

I envision a nationwide network of VSAT (Very Small Aperture Terminal) satellite dishes, which, unlike conventional satellite dishes, are capable of sending as well as receiving data. These dishes would be located on each reserve, and the network would have a multi-fold purpose. One would be to allow quick communications between reserves, another would be the ability to train natives by video, and another one would be to allow a nationwide data-processing business to be set-up. With this kind of organization, any reserve, regardless of location, in conjunction with the appropriate software/hardware combination, could be involved in the data-entry/data-processing business.

Another idea I have in mind is that we could input and convert every patent filed with the Canadian Patent Office. There are approximately 16 million patents. The average patent is about 20 pages long. This amounts to a 320 million page project. With manual data-entry, it would take 30,000 man-years to accomplish. Using OCR and native manual clean-up, it would take anywhere from 1,000 to 500 man-years. The patent office has been trying for years to get funding to put these patents into computer format. I believe various opportunities would arise as a result of this project.

These are some of my thoughts and dreams. I am glad I climbed onto the entrepreneurial roller coaster ride, and hope it never comes to an end. Looking back, I may have done things differently, but I would still have become an entrepreneur. I heartily recommend it to anyone who has a dream of self-reliance.

My advice to any young entrepreneur is a direct quote from Winston Churchill:

NEVER GIVE IN, NEVER GIVE IN,
NEVER, NEVER, NEVER, NEVER
IN NOTHING GREAT OR SMALL, LARGE OR PETTY,
NEVER GIVE IN EXCEPT TO CONVINCTIONS OF HONOUR AND GOOD SENSE.

Oh yes, one last piece of advice:

NEVER, NEVER, NEVER, NEVER RUN OUT OF CASH!

Thank you for your time.

PRESENTATION BY

KAAYDAH SCHATTEN,
CEILING DOCTOR INTERNATIONAL INC.

Hello.

I was born in a world where I learnt always to be one step ahead, to attack and be competitive!

I've developed a service that people wanted and needed, a service that fulfilled a basic need in society. The people around us have needs, I spotted one of those needs, and I also saw that it was something everyone needed. We really provide a basic service. You should understand that we all create habits, and our habits correspond to our needs, and also, in fact, to everyone's needs.

When I lived on the reserve, it was very poor : there were no floors, no toilets, no running water. When I went into the city, I thought : «When I grow up, I'll have all that : a floor, light, toilets ...»

Basic needs are everything! So I started out with basic needs : I started by washing floors, before moving on to ceilings ...

You can imagine that wherever there are people, there's dirt. The main element of the dirt is carbon, one of our planet's really basic elements. I've never managed to rehabilitate an environment using means that don't respect the environment. We've developed a way of removing dirt from ceilings in buildings using an ecological product and special equipment. The product is pulverized into the pores of the acoustic material used for ceilings, then it's gathered up, together with the dirt, using the equipment. Industrial cleaning is another of our specialties.

We're presently beginning to move into markets such as Japan, Germany, and the United States, and we've sold an operating licence in France. Just imagine, in Japan, a ceiling made of rice paper covered with 25 years' dirt : it would cost $100 per square foot to replace it, but only $20 per square foot to clean it. That's why they use our services!

Now, what can we do in a recession in Canada? How can we use a negative situation to our advantage, and turn it into a positive factor?

In 1981, when I lost $5 million in the recession because I wasn't aggressive enough, I didn't realize then that if I'd been a bit more persistent, a bit wiser, I'd have survived. You have to capitalize your interest. The bank called me six months ago about my firm - it's often thought that women can't manage money - so I told them : «I've been managing money for five years, and this firm's becoming a real mint; so you can keep on calling me to give me your support» - which is exactly what they did.

With the recession, I couldn't stand seeing millions of dollars going out of the country just to put matters right and perhaps stop inflation. But, when you're on a reserve, with your community, how can you take advantage of a recession?

I'm quite experienced in accounting, and when, one day, a native person came to me not knowing how to manage his debts, I told him to add it all up and go to the bank, and reassured him that I'd sign for him. He said : «You'd really do that?» And I told him : «Yes, and if you don't pay, I'll break your legs!»

When you do what you can to help those around you, your brothers and sisters, to face up to difficulties, that's part of your responsibility. When you've attained a certain position in life that means you can help your brothers and sisters, you're morally obliged to do so! That's how we can turn around our socio-economic position.

That person couldn't believe that in five minutes I could get together the $25,000 he needed to save his firm. It's not really my job to rescue people in cash-flow crisis situations who are in danger of losing their firms. I don't really have the time, but I think it's good business to do it. When you have the right background, you can help; because there really are a lot of people who don't know how to manage business during a recession.

There are a lot of natural resources on the reserves. For example, on the West coast, we supply Chinese chopsticks on the international market. If you have fewer resources in your community, take stock overall of what you could export. But what about money? I never had much success with banks or government programs, so I believe you have to be resourceful. What I would do would be to go to the band council, sit and listen, and I think I'd learn a lot about the resources and the possibilities available.

Look, when I went to Toronto in 1984, we were still in the recession. I bought fifty apartment blocks, and I bought them without money! I'd learnt how to do that from an unpaid job I'd had when I was 14 years old. I went to see the richest man in town and told him I wanted to work for him, but that he didn't need to pay me. He didn't have much choice! I told him I could work on Friday and Saturday evenings, and that I could type. You know, there are women who want to work, and yet they don't know how to type - it's not possible! So I typed a few letters and documents, and so on. It's the best way of knowing exactly what's going on in a firm! You're like a spy and you can do what you like with the information, you can use it for your own ends. When I was 23, and had become senior

accounting assistant, I discovered there was really no other promotion available to me in that firm. I didn't like that much.

Before I finish, I want to say that, like a lot of entrepreneurs, I lost money before I earned any. Money is only a kind of energy form, unlimited and endless. It's always there, like Mother Earth. You go out, you bring in money, and there it is. Money will come as long as you like what you do. But if you don't like what you do, or if you don't do anything, if you stagnate, it'll stop.

We're presently beginning to move into markets such as Japan, Germany, and the United States, and we've sold an operating licence in France. Just imagine, in Japan, a ceiling made of rice paper covered with 25 years' dirt : it would cost $100 per square foot to replace it, but only $20 per square foot to clean it. That's why they use our services!

Now, what can we do in a recession in Canada? How can we use a negative situation to our advantage, and turn it into a positive factor?

In 1981, when I lost $5 million in the recession because I wasn't aggressive enough, I didn't realize then that if I'd been a bit more persistent, a bit wiser, I'd have survived. You have to capitalize your interest. The bank called me six months ago about my firm - it's often thought that women can't manage money - so I told them : «I've been managing money for five years, and this firm's becoming a real mint; so you can keep on calling me to give me your support» - which is exactly what they did.

With the recession, I couldn't stand seeing millions of dollars going out of the country just to put matters right and perhaps stop inflation. But, when you're on a reserve, with your community, how can you take advantage of a recession?

I'm quite experienced in accounting, and when, one day, a native person came to me not knowing how to manage his debts, I told him to add it all up and go to the bank, and reassured him that I'd sign for him. He said : «You'd really do that?» And I told him : «Yes, and if you don't pay, I'll break your legs!»

When you do what you can to help those around you, your brothers and sisters, to face up to difficulties, that's part of your responsibility. When you've attained a certain position in life that means you can help your brothers and sisters, you're morally obliged to do so! That's how we can turn around our socio-economic position.

That person couldn't believe that in five minutes I could get together the $25,000 he needed to save his firm. It's not really my job to rescue people in cash-flow crisis situations who are in danger of losing their firms. I don't really have the time, but I think it's good business to do it. When you have the right background, you can help; because there really are a lot of people who don't know how to manage business during a recession.

There are a lot of natural resources on the reserves. For example, on the West coast, we supply Chinese chopsticks on the international market. If you have fewer resources in your community, take stock overall of what you could export. But what about money? I never had much success with banks or government programs, so I believe you have to be resourceful. What I would do would be to go to the band council, sit and listen, and I think I'd learn a lot about the resources and the possibilities available.

Look, when I went to Toronto in 1984, we were still in the recession. I bought fifty apartment blocks, and I bought them without money! I'd learnt how to do that from an unpaid job I'd had when I was 14 years old. I went to see the richest man in town and told him I wanted to work for him, but that he didn't need to pay me. He didn't have much choice! I told him I could work on Friday and Saturday evenings, and that I could type. You know, there are women who want to work, and yet they don't know how to type - it's not possible! So I typed a few letters and documents, and so on. It's the best way of knowing exactly what's going on in a firm! You're like a spy and you can do what you like with the information, you can use it for your own ends. When I was 23, and had become senior

accounting assistant, I discovered there was really no other promotion available to me in that firm. I didn't like that much.

Before I finish, I want to say that, like a lot of entrepreneurs, I lost money before I earned any. Money is only a kind of energy form, unlimited and endless. It's always there, like Mother Earth. You go out, you bring in money, and there it is. Money will come as long as you like what you do. But if you don't like what you do, or if you don't do anything, if you stagnate, it'll stop.

WORKSHOP 1

A TRADE MISSION

The native people have always been entrepreneurs. The exchange economy between nations developed by them existed long before the Europeans arrived in North America. Later, when they were placed in reserves, their commercial activities died down.

Today, native people cannot make do with a simple subsistence economy. They want to become self-sufficient and proactive members of this country's economy.

Given their different values and beliefs and their different way of looking at the land and the environment, what kind of economy could they develop? What kind of economy would correspond to what they are?

1. Collective Values

Native values are first and foremost collective, based on sharing, which implies different ways of seeing and doing things : the kinds of enterprises they launch are usually community enterprises, with profits going to the community.

Individualism seems to be rare in native communities, and, while more or less accepted, is looked down on. Discussions on whether private enterprise is compatible with native values tend to arrive at conclusions such as : «Efforts must be directed towards community economic development. Private enterprise should be limited to a certain extent, although not completely thwarted, because individuals may want to go down that path.»

Other contributions to the general debate deplore the fact that financial assistance goes mainly to community projects, and much less to profit-oriented firms belonging to individuals

- not to mention informal entrepreneurs, who appear nowhere in the structures. However, the process has recently opened up to cultural-type firms (Indian art, craft techniques, etc.).

Many people insist that the entrepreneur is invariably an individual who also makes a contribution to the community. They add that individual enterprise does not profit only the individual concerned, and that native entrepreneurs are aware of their collective responsibility. They are not out to make money for money's sake, but to buy food and a roof over their heads, and to provide a better standard of living for those around them. In fact, some are already involved in community projects, or have expressed a wish to become involved (e.g. language and cultural survival schools).

There seems to be a need to develop a sense of belonging to the community and an *esprit de corps* between individuals and the community.

2. A Different Economy

Since values are different, a different economy should be developed : «If we really listen to ourselves, we can do business our way. The Government wants us to be super-efficient businessmen; but that doesn't reflect what we are.» Native entrepreneurs have no intention of letting business take over their lives, to the detriment of inner well-being or family life, because for them the family is the essence of their society.

3. «Reserve Economy»

It is easy to see the difficulties involved in developing an economy in an environment like a reserve : the distances involved, lack of people, limited markets, a majority of young people and children (average age of 23 years, compared with 32 years for Canada in general - which means that the workforce is different). The restrictions created by the *Indian Act* also affect every aspect of the economy : reserve management, forms of ownership, exemption from seizure of property, challenging financing, etc.

The first kind of economy to be developed in a place where there are not many people, is control over the services the community needs. Programs exist to help once needs have been identified- although they are not always flexible enough.

A major factor must be taken into account in the reserves : the «politics» in which the system is steeped. There has already been systematic partisan opposition, chauvinism and mindless project boycots. The political regime also has to be considered : it can change every two years, and often brings committees and development projects down with it. Much social education remains to be done, both in terms of collectivism and also economic nationalism!

Since the communities are so small, how can people be motivated to become entrepreneurs? Someone replied that we should not try to push everyone at the same time : «It's like the bow and arrow, only the point needs to strike the animal. The population provides the pressure on the bow, in a manner of speaking. The elites have to be supported - the most dynamic among them at least - and they are going to have a community philosophy. Now there, you will make some progress! But you can't make the whole population progress at the same time. With models and examples to follow, things will change gradually - with models from within the communities themselves, like corn growing from a seed.»

Tests of entrepreneurial potential have been carried out in some communities, and have tended to reveal as much, if not more potential in some Indian groups than in the population of Canada as a whole.

4. Government Programs

Although the native economy must be developed within a restrictive political environment, it has to be said that there are restrictions everywhere : obstacles, dangers, weaknesses, but also resources and opportunities. They all have to be inventoried and maximized. The problems encountered by native economic development seem mainly to be related to isolated areas, and the government programs do not seem to have improved the situation much.

Certain programs exist, needs have been identified, but there are barriers too : «The people with the authority to grant support are more or less receptive. Instead of working with the communities for their development, they seem to be working for their employer, the Government.» A more open-minded attitude is needed. Instead of taking programs and trying to develop them, a new, more proactive approach is needed where everyone works together to achieve development!

The general belief is that, if the programs do not meet the most urgent needs, then native people need to try to develop financial independence and create their own responses to those needs.

5. The «Corporation» Concept

The Government works a good deal with the concept of «corporation». This poses a problem. As well as the taxes involved, the concept itself arouses uneasiness, both in terms of identity and ownership.

«With a corporation, we would become unIndian. Corporations aren't native units, and that's all the more disturbing when you launch a business. It's an non-Indian concept that takes away Indian identity; from the outside, we're no longer Indians!»

The structure is also seen as being complex and needing more control, and the notion of ownership is confused. Community enterprises are incorporated for an economic reason - to have access to financing - and they are governed by the band council : «We find it very difficult to live with incorporation. It needs a lot of controls : we put up public funds as security when we go after outside contracts - but it isn't a native unit and we don't have native identity. If it goes bankrupt, we hope that everything around us doesn't go down with it.»

Others believe that corporations are no more in conflict with traditions than registered companies, and that any gains made by non-profit corporations are redistributed to the band. Under the *Companies Act*, money can be reinvested in the reserve : it becomes a game of meeting the standards. Firms can also benefit from limited partnerships with outside investors. The native share belongs to the community, and only the partners pay taxes. In spite of the taxes, associations like these offer certain advantages.

In the end, nothing prevents native people from forming corporations, but if they do so they have to play by the rules of the game, and it becomes more difficult for them to meet all the corporation's demands.

Some people suggest that native people no longer have the choice, and that they must learn to play by the rules of the game : «We can keep being ourselves as long as we keep winning. We have to learn the rules if we want to play on the big rink. We have to win according to the rules - according to rules that we didn't set.»

6. Community Enterprises

Community enterprises seem to be models for popular participation and community services. The majority of native firms are community-based, because they are set up by the band council.

Collective enterprises and cooperatives are especially popular with the Inuit people. These groups face less competition and live in more closed environments. They have less contact with the outside world, and form the majority on their own territory. The Indian people are more exposed to other outside services and do not necessarily buy at home.

Community enterprises managed by band councils do not seem to be outstandingly successful. Collective decisions are difficult and slow, and the objectives pursued are more political or dependent on collective priorities. Results that are acceptable to community leaders would not necessarily be acceptable from a business point of view. Native success stories are more common among individuals working in a wider Canadian or international context, outside the reserve boundaries. Are the needs of Québec's communities different from those of other Canadian native nations?

7. «3rd Type» Enterprises

A middle term seems to be needed between collective enterprise and private individual enterprise : «An individual who develops something for the community should be entitled to a small share. It's the *Long House* system, the true basis of native entrepreneurship.» This concept does not seem to have been considered sufficiently by band councils.

8. Band Councils

Under the *Indian Act*, the band council is the only management unit recognized by the Government. Whereas in the past all the capital came from Indian Affairs, nowadays all the programs have been decentralized to the reserves. The band council should be well supported, because it has to make decisions in fields beyond the competence of its members.

The consensus is that the idea itself was good, but it cannot work in every situation. From a social point of view, people seem satisfied; but they also seem to want to separate politics and economy : «So much energy is needed to manage the council funds that it cuts the projects themselves - and what about the investment percentage!»

Some people express reservations about this Government-created unit, and there are fears that since the councils are supported by Government money, they will collapse when native people really start to think in terms of economy and economic development.

Councils are often thought to be in conflict of interest, to have mainly political concerns and not to be dynamic. However, today they seem to be turning more towards development, which suggests that there is an urgent social need.

9. Planning Development

In a real economic development project, three aspects must be considered : human resources, natural resources and financial resources.

9.1 Human Resources

Everyone agrees that priority must be given to human resources development, but no-one wants to train the resources only to see them leave the communities afterwards. People are aware that a job market must be developed at the same time : «Here, we know what the firms will be and what our needs will be. We want to develop training programs through the education system, and adult training too. These programs will correspond to our needs, but there are always Government demands too...»

«For us, the priority is human resources; it is still at the embryonic stage, but we want to create a situation where young people who study don't have to leave. Also, the workforce has a low level of education and is not very mobile. We are trying to find some kind of job hopes for them.»

It is extremely difficult to find personnel for native firms, and employment agencies are beginning to show interest in the market. Fifty per cent of the population is made up of young people. What will their future be if no jobs are available for them? «The most dynamic among them will leave the reserves and succeed outside, and that will be a blow for the community. The communities no longer have the choice. They must have an economic development perspective and create jobs for them.»

«Our education system has evolved, there are adapted programs, in the reserves, at all levels. We must also remember that not all of them will go to CEGEP (colleges) or university : the professional and technical aspect is underdeveloped...»

However, concern was expressed at how far young graduates are removed from community problems : «We have specialists who have been trained and who will be coming back to the reserve. They won't be able to solve the problems if they came back only two or three times during their studies. They won't know what the problems are, and they will be able to develop only an "outside economy", not a "reserve economy".»

9.2 Natural Resources

There is a clear idea of how natural resources are to be developed : «We're going to try to use natural resources, not use them up! There are problems of claims and jurisdiction over territorial resources, there is the question of permits and the power to develop things as we

want...» Certain traditional activities could be developed further, such as outfitting operations and art, and the difficulty presented by modern and sophisticated production methods in many sectors (e.g. production of wild rice) will clearly have to be faced.

9.3 Financial Resources

When it comes to financial resources, people are philosophical : «There's money everywhere, everyone says so! One day, we'll find out how to go about getting it...»

Everyone agrees that planning already exists in many communities : «It's there in spirit, even if it's not written down!»

WORKSHOP 2

BUSINESS INTERDEPENDENCIES - JOINT VENTURES

If the present trend of the Canadian courts in recognizing the territorial rights of the First Nations is any indication, then native people should, in the not-too-distant future, become reliable economic and political partners in Canada - in the same way that, in early colonial days, alliances with the native populations opened the way for commercial routes and meant that furs could be taken from the territories.

Partnerships between native and non-native firms would boost economic development in the regions and contribute towards more concerted activities related to the use of resources or territorial occupation.

Therefore, it is important for native communities and businesspeople to take up the challenge of learning to create business links and form joint ventures.

1. Joint Business Cultures

In Québec, even in the communities that have close relations with their white neighbours, business partnerships between natives and non-natives are relatively rare. They are beginning to appear in some places, but are far from being common practice. They seem to be found less among French-speaking Canadians than among the English-speaking.

Communities can be very close without developing frequent business interpenetration. A joint business culture is needed, to benefit both native firms by giving them access to technical and management skills, and non-native firms by opening up new opportunities.

2. Creating a Trusting Relationship

The crucial factor in joint projects is undoubtedly the trusting relationship that needs to be established between the partners.

Band councils often use non-native services or recognized resources when dealing with current matters. However, when it comes to marrying firms or forming partnerships between entrepreneurs, values need to be reconciled at a deeper level and compatible ways of operating need to be found. Reticence and prejudice both need to be overcome.

Partnerships between individuals often require a technical training period for the new entrepreneur, and his association with a non-native helps fill in gaps in his administrative and management skills. The aspect of trust is the major element to be developed at this stage.

Management agreements, where white management heads a native firm (launched or bought by the band council) are also based on mutual trust, as can be seen from experiences that were more or less successful (for example, the Mingan fish factory).

3. The Interest of Both Parties

Common projects with non-natives allow the communities and new native entrepreneurs to skip certain stages and get results more quickly.

In some cases, individuals can obtain practical training more quickly too. Business partnerships also provide the occasion to combine complementary strengths and make up for lack of experience in administration and management.

For example, a band council in Sept-Iles decided to train a Montagnais Indian to become an electrician. A non-Indian electrical contractor who had been working for them for several years agreed to help. The two men worked together for two or three years, and finally formed a new corporation. The Indian contributed sound practical knowledge, and the non-Indian his experience in managing a small business. Trust developed between them, and decisions were taken jointly. Each made up for the other's shortcomings.

With an experienced management team in place, bigger firms can also prepare a native team to take over without putting their turnover at risk. Air Creebec and Cree Energy are well-known examples.

Management agreements must include real mechanisms for transferring knowledge and know-how if they are to contribute to native development. This is an essential aspect of human resources development .

If joint business projects offer the native partners training, management expertise, reduced risks and job creation, what do the non-natives get from them? They open up possibilities for on-reserve contracts and give access to new opportunities for joint operations in the territories.

The taxation aspect does not seem to be a major attraction, nor does it compensate for all the restrictions created by the *Indian Act*, which, from the outside, seem difficult to overcome.

From the native point of view, people need to know more about joint ventures or other possibilities for agreements. Although everyone knows that there is no magic recipe for success, and that each case is different, there is a demand for model arrangements or agreements. More information is needed on the basic elements to be respected to achieve better protection.

Trust is not enough - that much is understood - and a good lawyer is needed to set out the terms of agreements. However, the general feeling is that it would be useful to distribute model joint ventures and agreements. In addition, it may be interesting to make information available on particular cases of associations between natives and non-natives, to encourage development of the phenomenon.

4. Management of Joint Ventures in a Wider Sense

Until now, there seem to have been very few cases of real joint ventures between natives and non-natives. One such case is an outfitting operation on the River Cascapedia, where a joint management agreement links the Maria Indian band and the white people of Maria. The socio-economic context meant that both the white and the Indian people needed jobs. A corporation formed with the participation of both communities, has managed the outfitting operation for some years now, and everything seems to run smoothly. Fifty per cent of the jobs - between 20 and 25 in all - have gone to Maria's native community.

In general, joint projects are limited to acquisitions of firms, including management agreements with existing directors until native managers are trained. This is in some ways the same thing as an arrangement that allows a native team to be trained to take over a firm, and takes little account of white interests. (Someone asked if Québec's schools and institutions provide such good in-company training).

Air Creebec is a good example of this kind of agreement. AirWays was responsible for providing all air transport services to the James Bay area. However, the Crees decided to buy part of Hudson AirWays. They did not have the skills needed, and were able to take advantage of those already in place. They bought a majority share at first, and then the whole firm. They had long wanted to buy a Québec company, but finally had to go to Ontario.

Another comparable experience, the Mingan fish factory, has been somewhat less successful. The factory was owned by the band and was to have been managed jointly with a non-native firm in the same industrial sector. Trust between the two parties was so great that everything was left to the non-native firm. However, over the years, it became clear that the goals of the two parties were very different, and the administration had assumed that the band shared their interests. The experience was disappointing, and other people and methods soon replaced it.

There may well be cases of joint enterprise acquisition. Certainly, cases of native participation in non-native firms, and partial acquisition or full ownership with participative management, both exist by agreement or in fact.

Although it would be easier to learn joint management - in the native optic of a more collective form of decision-making - in very small firms or between two entrepreneurs (see point 3), this kind of association still seems to be relatively uncommon.

Management agreements seem to aim more at creating self-sufficiency than at developing the participative management phenomenon. The best apprenticeship available to native people is in the enterprise itself, which remains viable, and jobs last longer.

But limited partnerships are less attractive for private investors. With natives supplying human resources and the company training them, the costs are rarely shared. It would be easier to promote business partnerships between natives and non-natives among young people.

Alongside associations between native and Québec entrepreneurs, some people believe it would be possible to bring together groups of workers and outside entrepreneurs. This would be a way of acquiring technical know-how in the medium or long-term and encouraging the eventual emergence of a manager from within the group - not to mention the profit to be gained from the non-native entrepreneur's established outside network.

Both small and large-scale examples exist throughout Québec. Native people could take up this tried-and-tested formula; the workers could be co-owners of their firm with participation from the regional milieu. This may be another type of joint venture to be considered.

5. Wanting to Move Too Quickly

There have been cases where native purchasers, wanting to take over effective control, have moved too quickly (in particular in outfitting operations) : «The band sends its own people in. We don't think about whether we need to keep some key people in the enterprise; for example, directors, with management agreements for a certain period.»

An organization's personality is important, and good managers are a precious commodity. The new team has no contacts either. The real challenge in a take-over is the effect it has on the product!

Product quality must be maintained, and costs and deadlines controlled. Whatever type of ownership or joint management is in place, the effect on the customer must remain positive, or turnover will drop. It does not matter whether the firm is monopolized by one party or restricted by a complicated joint decision, the result in terms of reduced profits is immediate. It is not simply money that is at stake - it is the very survival of the enterprise!

6. Legal Constraints

While financing for very small jointly-managed firms can come from personal investments, bigger projects depend mainly on public funds obtained through the band council. It is very difficult for the communities to attract risk capital, because of the *Indian Act* restrictions.

The fact that property on reserves is exempt from seizure means that loans are difficult to obtain, and potential partners would rather not go ahead if they are not absolutely sure of their profits and the firm's viability. Native entrepreneurs themselves usually have very little money, and the situation is further complicated by the fact that they need - and usually do not have - help in drawing up their business plan.

Clearly, investors must be attracted, but legislation on native affairs is not expected to change - it would be too complicated, and certain acquired rights must be respected. Some people suggest that the government provide tax shelters for non-natives wanting to invest in the reserves.

Others talk about projects that exist but that do not seem to be very well-known : «The question of the land plan is not an insurmountable obstacle. Solutions are always possible, either in terms of financing or in terms of constructing buildings on the reserve. What has already been done has not been sufficiently made known.»

There is also the case of native firms that have their head office on the reserve and their main site off-reserve, employing equal numbers of natives and white people.

An example is the *Caisse populaire* at Kahnawake, which grants certain forms of financing for buildings or equipment on the reserve.

A joint venture between the Odanak band and an outside entrepreneur in a manufacturing enterprise was described. The band managed to obtain financing for construction, and the entrepreneur, who had invested 50% of the funds, signed a temporary leasing contract on the building. The disadvantage is that the building cannot be used as security, nor does it have any intrinsic value for the firm.

Other ways forward may be possible : «Some organizations insure Canadian exports to risky Third-World countries. We could find other organizations to insure this type of investment on the reserves, to compensate for the exemption from seizure.»

Many people wonder if the fiscal provisions applicable to reserves are really an attraction : «Non-native partners have no real fiscal advantage when they come onto the reserve. Any losses could be transferred to the partner paying tax, but how is another matter. We always come back to the trust factor between individuals or companies.»

Another fear is the recent declaration by the Government of Québec, in which it was proposed to study in depth any reports made by non-profit organizations.

In addition, if employing native workers, who do not pay tax on their wages, were so miraculous, more people would know about it. Is it such a big advantage to have fewer reports to fill out and few employers' contributions to pay?

Clearly, the large number of legal restrictions and standards seriously compromises any attraction that opportunities in the territories might offer. Nevertheless, people are aware that joint ventures are the key to viable expansion and integration of native firms into the regional, national and international economic fabric.

7. Subcontracting

During the last few years more work has been sub-contracted to native groups. This type of business relationship could, perhaps, be considered as a joint venture, or as a sure way of arriving at a joint venture. Isolated or long-term contracts, provided that mutual expectations are met, bring about a certain level of integration in the networks : the firm is seen as a potential supplier.

Particular conditions can lead big firms to negotiate with the communities; the example of Hydro-Québec, with the Nicolet-Des-Cantons section, was quoted : «When the tractor went through the Attikamek territory, the first set of negotiations were for the line itself, and the second, for native participation.» A contract was awarded for clearing 92km of forest, and the natives formed an association with an entrepreneur to hire machinery. Jobs were created for the Attikameks, who made up nearly 75% of the total workforce.

Hydro-Québec seems to have established policies to foster subcontracting to native groups with the required skills. These policies have already been applied in spirit, as has the decision to regionalize purchasing. But are contracts advertized for public tender?

Another case was described : tree-planting contracts, granted on a competitive basis, which would regularly use native labour. In the season, business worth $8 million should be available, and the close relationship between native suppliers and the company is likely to create a high level of loyalty.

Although subcontracting and repeat contracts are not joint ventures as such, they seem to be the kind of formula that could result in joint ventures. They get native firms into the networks so that they can make themselves known to firms with whom they could do business. An association that starts out as a subcontracting agreement could, if successful, end up as a joint venture.

8. Where to Find Partners

How should native people go about forming associations with non-natives, and vice-versa? The difficulty of finding partners seems to be linked mainly to a networking problem. Although there are a lot of people with a lot of money and no ideas, private investors are notorious for not taking risks, and they seem to think that good ideas are thin on the ground. For them, a good idea is an idea with an interesting level of potential profits, whether the business plan has been drawn up or not. Unfortunately, bankruptcy frightens them - even though it is as common in non-native firms, and frequent among entrepreneurs in any case. Would it not be possible to finance some projects that would be used as «classroom projects» - using government funds, perhaps?

A Department of Industry, Science and Technology Canada program already exists to finance the marketing plan of any joint venture project - whether the application comes from a native or non-native partner. The opportunity is there - but where do we get a partner?

The Federal Business Development Bank (FBDB) directs entrepreneurs towards potential partners, and other banks or credit unions also put «people in touch». The provincial government has a central directory of enterprises and the Québec Department of Industry, Commerce and Technology has drawn up a list of manufacturing enterprises. Some communities have their own register (for example, the Micmac Business Centre), the Native Training Institute (Institut de formation autochtone) also works on resource identification, and so on.

The Canadian Council for Native Business (CCNB), which is setting up a branch in Québec from its Toronto head office, is also an interesting starting point. It already helps organize in-company training to acquire skills, and will help weave a business network specially for native people. Projects for a native development corporation and a native chamber of commerce are also at the discussion stage.

Industrial liaison officers are another interesting alternative, but one that is so far little used by native people. Their regional position means they can follow all the transactions in their area and they are important sources of information on local business communities. According to them, many subcontracts in the regions are awarded to outside companies because there are no known resources or suppliers in place (for example, Alcan with its five-year contracts).

In some ways, industrial officers link entrepreneurs with the area's business circle. They can help discover markets, find technical expertise, obtain management skills. They could also circulate information on business opportunities and joint ventures with native communities. They could, at the same time, contribute towards encouraging a business culture and confidence among native firms.

What is lacking is a joint network, business circles and places where people will be able to get to know each other, and where ideas and capital can meet up. Subcontracting trade fairs have already been held, and events like conferences should become a place where potential partners and organizations can bring investors and projects together.

Native networks, with branches into other networks, are needed, and many more opportunities to weave joint business relationships must be created.

WORKSHOP 3

MAKING THE MOST OF FEMALE ENTREPRENEURSHIP

Although the phenomenon of female entrepreneurship is still difficult to assess, it nevertheless seems to be emerging in native circles. It appears in a more or less formal way in services or contributions to the community, and its progress seems to be held back by non-recognition from the group.

However, the future role to be played by women in reserve economy is already becoming apparent, and development agents are on the outlook for ways to stimulate and support their actions.

1. Assessment

The contribution made by native women to entrepreneurship and business is still relatively unknown. Research was carried out by the Department of Indian and Northern Affairs Canada into firms headed by women on the reserves. The aim of the study was to obtain demographic and educational details and to try to identify the difficulties faced by the women involved.

All the firms studied were home-based, and the women who had created them (who varied in age between 25 and 69 years old) were looking for additional financial security for their families. Their activities were mainly in the fields of crafts or community services, and were in general an extension of their skills. Many of these women wanted to provide work for other people, but most of their firms did not even have a name.

More than half of them had a high level of education (college - particularly management and business : 32%; university - particularly the social sciences : 20%). Of the others, 36% had completed secondary schooling and 12% had only an elementary education.

In describing the factors that had motivated them to launch a business, the women involved said they did so because they were interested in business or because they already had some experience. Some even had a business-oriented family background. Other reasons mentioned were the desire to satisfy a need on the reserve or in the area, and to create jobs or offer services that would be good for the community.

The main constraints encountered were concerned with family demands - care and education of their children. Problems also arose from difficulties in obtaining information and support - especially moral and financial support - from community organizations.

There was a certain awareness of the obstacles inherent in an environment like the reserve : limited contacts, a market that it is difficult to expand, culture and traditions, and so on.

Many were also apprehensive about government regulations and were put off by the many formalities needed and the bureaucracy faced by firms wanting to expand.

Very little additional information came out of the workshop discussions, largely due to the small number of women entrepreneurs present and the limited contributions made by the women who were there. Rather, the workshop was composed of men, either native or non-native economic development agents, who were there out of conviction or interest in the subject.

Their comments showed that some progress has already been made in recognizing the important role to be played by women in the economic and social development of the reserves : «Existing and future programs - aiming to encourage an entrepreneurial process - will need entrepreneurs to create jobs in the communities, and women seem better prepared than men to do a lot of things.»

2. Open-mindedness in the Milieu

Native culture appears to be less encouraging for active, open participation by women. Although women can be seen on band councils and in development organizations in some communities, this is not the case everywhere.

Today, the voices of native women can be heard in politics and yet, in some bands, they are completely excluded from committees. The problem is a historical one too : the influence of the missionaries completely overturned the matriarchal tradition in the communities. Equality and the traditional respect due to women seem to be stronger among younger generations - in part due to a return to ancestral values.

The traditional role of women also seems to be in question now. Native women are still mainly responsible for educating and caring for the children. Many are worried about the family unit, the anchoring point of social values. Others say : «Younger people see each other more as equal human beings; among younger generations, equality is beginning to appear, both in terms of work and household tasks.»

While women complain of difficulties in getting access to information and support from organizations and while it is recognized that discrimination exists in some communities and that political factors may block some projects, the native development agents at the conference were unanimous : «In the communities, the people involved in economic development are very open-minded. We don't have a problem accepting women in business. A lot of men are more open-minded; people are interested in firms launched by women.»

However, it is felt that more recognition is needed of the economic role played by women, their contribution in terms of services that are of direct benefit to the community and their concern for creating jobs on the reserves.

Women need support, and «the communities cannot afford to lose all their first-class women entrepreneurs.» This is especially true since there is awareness of the major role that women will take in forging links with other communities.

3. A First Generation of Business Men and Women

At the moment, there appear to be very few native business women in Québec. However, in the next few years native women are expected to take their place in the development of the communities and the economy : «The women have power - they don't need to speak in public.» Despite the traditional barriers preventing them from saying what they think, more and more women are playing a public role, and many more are also taking part in the economy, although in a less obvious way : «On the reserves, women talk about their rights, but they don't seem to be bothered about business.»

One conference participant told this revealing story : «I've seen a lot of women doing craft work and making money from it - and the man couldn't do anything about it. The women were leaders in the community, but they didn't think of themselves as businesspeople.»

Their insecurity and lack of self-confidence could prevent many women from starting a business : «Just to think that a native women could launch a business... We never think about it - even if we actually have a business! It's a possibility we just never consider. Initial motivation can be important, it might push us into action. But do we have the means and the understanding we need to see it through?» Another woman said : «I thought about starting my own business, finding people to work with me - but I had the feeling that it was finished before it started...»

Female entrepreneurs need support, examples to follow and people to talk to : «It's the first generation of female entrepreneurs - they need models to follow, examples of women already in business.»

Many very small firms or activities that were initially organized to provide a service on the reserve or to obtain extra income could well develop into more structured enterprises if the women who launched them could get the support they want. A better understanding of what needs to be done, the obstacles to be overcome and possible solutions to be implemented could also be achieved by hearing what other women entrepreneurs have been through. And models the women can identify with could give them more confidence in their ability to succeed, like others before them.

4. Constraints in the Reserves

4.1 Educating the Children

Of all the constraints holding back native women on the reserves, the one which most affects them is the lack of family and child services.

Not enough money is available to open day-care centres or offer support to families. Native women have more children than the Canadian average of 1.3 - although research shows that businesswomen usually have more children than the others.

The traditional role of native women of educating and caring for the children limits their activities all the more because alternatives are hard to find on the reserves, and their social role is also more limiting.

4.2 A Confined Space and a Limited Environment

The communities are small and markets are usually limited. There is also very little contact with the outside world, and off-reserve markets are difficult to reach.

Financial services are non-existent in almost all areas, and capitalization is extremely difficult. Even the organizations responsible for financing favour community projects and seem to be more or less open to individual initiative. Women, who are often outside the networks, find it hard to obtain information about government programs.

While more and more women are becoming involved in politics, there are still very few playing a visible role in business. Local models are lacking, and the moral support that would be provided by an association of female entrepreneurs is not available to women starting up small firms. A need is emerging for intercommunity networks.

4.3 Going Away to Study

Many young people who leave the reserves to study never come back. Perhaps it would be possible to set up a very small firm on the reserve, but opportunities for anything bigger are less clear, and there is also the question of the economic orientation it would have to take.

Women are beginning to be noticed on the reserves. In some places, more than three times as many women as men have obtained a university education. Women represent potential for the reserves, and more and more of them want to go back to their communities : «In New Brunswick, there are a lot of educated, determined women - and they aren't all going to want to leave the reserves!»

5. Fields of Activities

Above all, native women do what they know best, and there seems to be much to be gained from complementarity in many projects (in the outfitting operations, for instance, which are mainly under community leadership at the moment).

Adventure tourism, which has developed in the North and in Abitibi or Lac Saint-Jean, is another field that could attract women. Summer camps are another possibility, since they often provide work for both members of the couple, and sometimes the children too.

The general feeling seems to be that many services needed on the reserves could be developed : food cooperatives, day-care centres, lodging, restauration, transport, fitness programs and even sea water therapy : «We could get all these potential initiatives together, study them and disseminate them.»

6. A Need for Local Activities

The people attending the workshop felt that bands must come to accept a wider concept than the community. They believed that opportunities on the reserves are all too often limited. People are better educated, but they lack experience and information. Motivating agents, people who could create dynamism in the community, seem to be needed to identify the kinds of firms that would work, to inform, provide access to services, assure a follow-up and so on.

A new way of intervening is required, a kind of local animation that would circulate information on entrepreneurial models, examples of success, types of enterprises and so on.

Instituting financial services appears to depend on the initiative of each community. What is needed is a willingness to set them up and to take the steps needed to implement them.

In many communities, a process of reflection already seems to have been undertaken : «There is one basic factor that is missing : we need animation at the local level. Things must be made easier for firms, and above all, they must not be confined within the reserve boundaries, because they seem to succeed best in a regional context.»

7. Entrepreneurship Training

Business and enterprise training is already available, but mostly outside the reserves - which is a real problem for the women, because of the children - and in addition, not everybody knows that courses exist.

How could the process be adapted to the needs of women? And how can more equal access to entrepreneurship training be made available to them?

People would like the courses to be offered on the reserves, but point out that organizational criteria are often difficult to overcome : «How can we find fifteen people interested in a course ambulance transport on the reserve, when we only need one ambulance transporter?» Another participant added : «And anyway, how do you think fifteen firms are going to operate on the reserve?»

Someone pointed out that currently available courses seem to achieve good results, but others were concerned that only the candidates who fitted into the formula were being trained.

The general feeling is that many people who would be interested are not being reached, and that other, more suitable formulas are needed where the elements best suited to needs can be developed : «Why, for example, can the women not take their children along, as they do for community activities?» There also seems to be a need to include a lot of entrepreneurial case histories and case studies in the courses that are given.

WORKSHOP 4

ENTREPRENEURSHIP AND YOUTH

Half the native population is made up of young people of less than twenty years of age, and the unemployment rate appears to be very high in the communities, especially among young people who could work. The new generation is flooding the work market with far more human resources than the number of jobs available in the communities. Will these young people decide to move away to the cities? Will the communities be able to accept this sapping of their developing human wealth?

1. The Direction to Take

1.1 The Community Environment

If the communities want to keep their young people and benefit from their present potential and future energies and work, then they will have to define a net position with respect to this situation. Economic development is considered essential for community development. Entrepreneurship is seen as a possible source of impetus for that development. What direction do the bands want to take in the long term?

The environment can offer support circles at different levels to young people who want to launch businesses or offer services and products to the community and who will create jobs.

1.2 Band Councils

Concern has often been expressed that young people going into business will take a «modern» approach and seek to make personal profit. For this reason, assistance for individual entrepreneurs is non-existent or lukewarm. Information on programs and opportunities does not reach the individuals concerned, and firms that obtain financial support and encouragement from the band are also closely linked to the band council : «The involvement of the community in the enterprise plan is needed to get financing. It's an important constraint. The same applies in every community. That's why it's difficult today to launch a business and have a private firm.»

Other people believe that native entrepreneurship, even individual entrepreneurship, will not move in this direction. Young entrepreneurs «don't start by saying : I'm there to make money! Their main aim is to help their community and to serve their native population.»

Entrepreneurs seem to want to be able to count on diversified help : «Money is necessary, but it isn't the be-all and end-all. It's much more important to help someone start up, or to help someone through people you know in the networks... That sort of help counts much more than a grant of a few dollars!»

1.3 Entrepreneur and Native Identity

The bands are concerned by the fact that their children often study in English or French rather than in their own language and culture, and by the fact that their young people learn the ropes in non-native firms : «How are they supposed to know who they are?» People are afraid that community values will be lost and that young people will adopt an individualistic attitude, at a time when the native population is counting on them for community development.

One entrepreneur said : «Going into business doesn't mean selling your own identity... If you do business, it doesn't mean that you're going to be somebody and that you won't be a native anymore! That isn't what it's about for us. When we talk about economy, when we say our firm has succeeded, it isn't the turnover that's important.. it's what's left to keep you and the people living with you, and the people to whom you've given jobs.»

1.4 Supporting Enterprise Means Promoting Employment

The bands want to develop their human resources, but there are no jobs. They need to be convinced that even individual venture start-ups will benefit the community : «Young people of 16, 17 or 18 years of age who launch firms need encouragement and financial support.» Most small firms launched by individuals on reserves simply die : «Firms must be viable and profitable, because if they create a job, the only way of keeping that job is to make the firm viable. Five short-term jobs aren't worth as much as one lasting job.»

1.5 Identifying a Strategy

The communities must identify strategies for developing entrepreneurship. The spirit of enterprise must be stimulated through the education system by introducing sessions on

business, by presenting models and by developing entrepreneurship programs - and this process should start from primary school upwards.

Young people wanting to launch a business need encouragement and support if they are to learn and make progress despite their mistakes.

Complete, up-to-date information on programs and opportunities should be made available to the individuals concerned, and the band council, in the absence of any other organization able to do it, must make sure data is available in a form that entrepreneurs likely to benefit from it can use.

The communities should work towards creating the tools needed for enterprise development : financial institutions (or at least deposit-withdrawal counters), systems for designating commercial sites and allocating premises, a grouping together of services, organization of meetings and dialogue between young entrepreneurs from different communities, and so on.

Follow-up programs are also needed in areas such as technical assistance, advisory services and additional training for young owner-managers.

However, the communities are all at different stages in their development, and concerns will not necessarily be the same everywhere. Small remote communities still sometimes foresee only the need to introduce essential services... And this stage is vital to support the foundations of a healthy economy.

1.6 The Chiefs and the Involvement of Young People

The band chiefs express great interest in helping young people : «At the band council level, I want to guide the young people who are working on projects. I want to help them obtain information, and knock on different doors... When they bring along something concrete - not just words - something written and well defined, I am there to guide them, to help them expand and develop.»

However, the same people complain of having far too much to do and of not finding anyone there to take over from them : «We try to involve the young people more, but they don't seem very interested. We want them to be prepared and gain some experience... We find it hard to see who will take over from us.»

Although young people are concerned with making a contribution to the community, they also seem to expect the community to support them in their efforts. On the other hand, the community would like to be reassured by a greater level of involvement on the part of young people in the improvement of the collective situation. Generally speaking, the comments made seem to reveal that a more open-minded attitude to individual entrepreneurship is needed.

2. Native Development Agents

A number of native development agents attended this workshop. Among them, many admitted to having very little experience (it could often be counted in terms of months rather than years), but they all demonstrated willingness to learn in order to fulfill their role well.

Community agents see the need for collective development, and they also see the potential offered by young people and the need to provide them with possibilities for the future on the reserves. They are working on the development of various projects : transport (public transport or hospital transport), lodging, tourism, food stores, bakeries, mini commercial centres, restaurants, convenience stores, car washes, milk bars, small factories or mining operations and deposit/withdrawal counters.

All face different problems in following through with their projects, ranging from lack of commercial locations and premises to conflicts with outside organizations. For example, a project for buying and selling blueberries which aimed to replace intermediaries and bring more money into the communities has been blocked by the *Association des cueilleurs et producteurs de bleuets du Lac Saint-Jean.* And the community concerned wanted to sell in the Lac Saint-Jean area precisely because it was the only market within reach.

Young entrepreneurs themselves must also understand that, while the development agents are there to help them, they cannot do everything for them : «The young people have a lot of ideas. They launch the idea, but then they don't want to continue with it... They expect the agent to do all the work. Often a young person believes that the agent will set the whole project up from A to Z. The entrepreneur himself doesn't want to get involved, and it's the agent who would need to do everything. We're there to give guidance, not to do their work for them!» The projects tend to take time because the new entrepreneur is not involved enough, or his involvement is not constant enough.

The development agents are also aware of the importance of being present at meetings, economic summits or other events to share their experience with other communities : «This type of meeting is rare indeed!»

3. The People Involved at the Federal, Provincial and Native Levels

Young entrepreneurs have difficulty finding their way through the maze of legal fields and administrative levels. Often, too, government programs designed for the Canadian population as a whole are not effective where native people are concerned.

Government representatives point out that the *Canada-Québec Memorandum of Understanding on Native Economic Development* signed three years ago led the departments concerned to focus on the problem of harmonizing programs and improving access to them by native people. Seven working groups on different sectors (training and employment, fishing, mines, forests, agriculture, etc.) have submitted their conclusions, and the next step, after consultation with the native people, will be to implement the recommendations. This second phase has even led to the establishment of a triparty Canada-Québec-Native committee.

The participants also mentioned that native development bodies seem well adapted to needs, but it is difficult to obtain expertise and more support is needed.

4. Young Entrepreneurs

4.1 Persistence

The general feeling is that young native people who want to launch a small firm are not persistent enough : «We aren't asking them to break down any doors, simply to be persistent.» Young entrepreneurs presenting projects are impatient for things to be done, but often lack training and capital, and their projects are not always well-defined, often needing finishing touches.

Time and persistence is needed to launch a business, and above all entrepreneurs must not spare the effort they put in : «It needs a lot of effort and a lot of work. During the first two or three years, I had to work 10 to 12 hours a day. You also have to learn not to think about work all the time, but to manage your work.»

4.2 A Passion

As one entrepreneur said, you learn as you work : «When there are things you don't understand, you try to understand them, and that's how you develop. It's like trapping : you eventually get to know your trapping line... and you continue.»

According to the same entrepreneur, the most important thing is to love what you do : «You mustn't go into something just to make money... Business is a passion! My own field is management. It's like my accountant, he loves accountancy; I hate it, I give him everything, and he just loves it. If you go into business, you have to do it because you love it!»

This enthusiasm and the «dream» of young entrepreneurs must be preserved. For this reason, it is important to encourage young people who want to launch businesses and give them the chance to learn, even through their mistakes.

4.3 Business Attitudes

Native entrepreneurs have a different business philosophy : «The native population has something to contribute to business (something that isn't better or worse, just different), through its attitude and its development, which is different from the Japanese and from the Québeckers - although, in business, we're fairly close to the Québeckers.»

Money does not seem to be a goal in itself : «You tell me to make a million dollars : What for? If you eat three times a day, you're fine. It isn't the money, that comes afterwards.» An important motivating factor is the contribution to be made to the community, the family and the people working for the entrepreneur. There is a feeling of responsibility in becoming a leader for other people, who will in turn work for the entrepreneur and help him up the ladder : «He leads a set of people and plays a role in creating everything that is going to feed those people.»

4.4 Capital Outlay

Among the difficulties faced by entrepreneurs who want to launch businesses on the reserves, financing is regularly mentioned. It is a particularly acute problem for young people, for whom job possibilities are rare and unemployment rates high.

It is difficult to see how the necessary capital outlay can be put together, and bankers are reluctant to lend when a project is financed by the community : «They ask you how much you're ready to invest in it, and they end up finding out that this money comes from a grant or a community loan. They're reluctant to put money in, because it isn't you who's taking the risk.»

It appears to be difficult to get round the problem of funding. One possibility is to set up reserve-based financial institutions and then continue «looking at the possibility of moving forward together, the community or band council and the individual who would set up in business together, through the band council or another organization. They would be jointly responsible for the risks and, over a three-year period, a transfer could be planned...»

Entrepreneurs themselves seem confident in their ability to succeed by themselves : «The band council is there to manage the community, but nevertheless I have the impression that I'm capable of moving forward without going through the band council.»

4.5 Lack of Experience

It is very difficult for people without experience and with no clear business ability to embark on a business project. Young people need models and experienced entrepreneurs are ready to help them. The only thing missing is the mechanism needed to make this possible : chambers of commerce, entrepreneurs' clubs, the possibility of intercommunity dialogue. There was even mention of going back to the guilds system to learn a technique or management skills.

Meetings with other entrepreneurs and the possibility of dialogue between native and non-native communities were considered to be very important for young people wanting to embark on a business project.

4.6 Education

Whatever else is needed, education remains a vital element that must not be left aside. Far too many young native people, faced with the possibility of having to leave the community, abandon school at sixteen years old : «Only a minority of young native people stay on for post-secondary education.» Present programs do not seem to focus enough on entrepreneurship and basic business and management knowledge.

4.7 Culture-Related Opportunities

Non-recognition of native skills in various fields related to territory and culture also provides food for thought. For example, outside forestry engineers or technicians were hired for forestry regeneration projects : «They really wanted the natives to understand that it was their forest and to know how to look after it...»

More respect is needed for the environmental skills that native people have to offer, even if they have no certificates to back it up : «How many years have the native people been managing their forests? The environment is what enables them to survive.» However, native people realize that modern techniques will also increase understanding of nature and help protect it too : «The key is to accept both concepts. We're capable of learning from both sides, and we can pool our knowledge.»

Native culture also represents a business opportunity in many fields : art, craft, tourism, hunting and fishing, medicinal plants, and so on.

5. Entrepreneurship Courses

Government programs already seem to foster entrepreneurship-related and business-related learning. An example is the *Young Achievement* program, taught with the help of the *Institut de formation autochtone du Québec* (IFAQ). The formula allows young people to experience what it is like to launch a small business. They are responsible for managing production, marketing and so on, and the company is wound up after a year, if possible, after its shareholders have made a profit. The program can be offered in high school or college, and is credited.

Another training plan, again under the auspices of the IFAQ, is there to help young people define the business plan they have in mind, while accumulating management knowledge at the same time. The courses are given over a twelve-week period, and an in-firm training period of two to four weeks complements classroom input. The program's originality lies in the possibility of a year-long, once-a-month follow-up to help increase a young firm's chances of survival.

Other programs aim to develop personal characteristics while increasing business knowledge. Joint projects exist with universities (e.g. Western in Ontario), and organizations like the CCNB (Canadian Council for Native Business) offer training periods in enterprises. Here, in Québec, the *Fondation de l'entrepreneurship* could eventually help develop tools or programs through its role as an advisory body.

6. Support for Entrepreneurship

It should be remembered that many small firms also reach a ceiling through lack of management or marketing skills, and lack of technical support. Follow-up therefore seems to be a vital factor. It is not enough to start up firms - appropriate support also needs to be provided. One workshop participant spoke in terms of at least five years.

Limited markets also seem to be an obstacle. The feeling is that community boundaries must be crossed, and inter-community trading possibilities created. The Crees and Mohawks were the first to introduce an initiative of this kind. Bands also need to accept trading of skills, services and goods between different communities to improve the viability of new firms.

WORKSHOP 5

FINANCING STRATEGIES

Financing problems faced by native firms are caused mainly by legal restrictions on land ownership and on the possibility of offering on-reserve property as security. Other difficulties also arise from lack of financial services, poor information, insufficient internal funding and shortage of business experience.

In some communities, solutions have been found and introduced, and it would be beneficial to make them known to other communities. Recommendations have also been made with a view to reducing the obstacles faced by entrepreneurs.

1. How to Get Around the Problem of Security

Of all the obstacles faced by on-reserve Indian firms, the biggest problem is undoubtedly the fact that it is impossible to provide security. What other ways are available to them to obtain loans or risk capital from conventional financing sources and development companies, and without having to go through the band council?

The *Caisse populaire* at Kahnawake has put into practice a loan mechanism based on a *Trusty Agreement*. A tripartite agreement enables the entrepreneur to put up on-reserve property as security via a native organization called *Trusty* , which could eventually seize the property and sell it to another Indian in order to repay the *Caisse*. *Trusty* does not receive fees for its participation in the process, and neither the band council nor the federal or provincial government are involved. The mechanism operates using a system of ownership certificates developed by the reserve.

Since it was established in 1987, the *Caisse populaire* at Kahnawake has granted commercial loans worth a total of $760,000 using this mechanism. The arrangement seems to satisfy the *Caisse*, and *Trusty* has earned a good reputation for objectivity.

Although not admitting to doing business for the securities rather than the investment, the *Caisse* is aware of the difficulty of financing activities with fewer fixed assets, and of the very specific problem of assessing the market value of property in a captive market like the reserve. It is also aware of the responsibility of «land management», which is in fact assumed by *Trusty*.

Since Indian law says nothing on the subject, it was decided to set the process in motion following a resolution to that effect by the band council. The Government is not involved at all, and there is no band council representation either; the people involved and the *Caisse* underwrite the process together.

Workshop participants were extremely interested by the Kahnawake experiment, and pointed out the need for more information on projects of this kind that are likely to bring about easier access to financing for native firms. Other security agreement formulas appear to exist, involving either the Department of Indian Affairs and Northern Development, the band council or the borrower through the Native Economic Development Promotion fund. However, people are concerned that band councils will not look kindly on this kind of government dependency. Programs could be improved, and entrepreneurs could also be better informed of their existence and the rules and procedures attached to them.

Finally, there are no easy solutions to fit every situation. «Every community has to create its own model. Responsibility is local, and we have to take a long-term view... Answers will be found at a local level.»

The necessity of signing specific agreements with some communities is already beginning to appear - since needs and viewpoints are different - unless the *Indian Act* can be amended, a long and seemingly difficult process.

2. The Absence of Financial Institutions

Access to financing is made more complex by the fact that there are almost no financial services or banking institutions in the communities. Very little private capital is available on-reserve, and firms cannot obtain consultancy or advisory services unless they go outside.

Therefore, establishing credit unions or other banking institutions on the reserves seems to be a first, vital step. The Kahnawake experience is an eloquent example : «... in a community of around 6,000 people, with an unemployment rate of 20% in summer and 40% in winter, and an average annual income of $30,000 per family, the *Caisse*, at the end of July, had 3,700 members and assets worth $25 million.»

The creation of local native financial institutions must be encouraged and made easier. Institutions like these will boost the economy and enable capital to be amassed, which in turn will mean that people on the reserves can get down to business.

3. Capital Outlay

Although people may have on-reserve assets, these usually do not include liquid assets. So how, in that case, can they make a personal capital outlay when they cannot borrow because they cannot provide security? Whatever the risk-capital financing formula chosen (for example, SODEQ - *Société de développement économique du Québec*), the same problem of security exists.

Entrepreneurs want more information on the different forms capital outlay can take, and on the programs available to them. Existing programs should be maintained and improved, in terms of more easily accessible grants and risk capital, and in terms of more realistic time limits. In addition, there are various ways of getting around the capital outlay problem : leasing or hire-purchase contracts, conditional sales contracts, and so on. Business networks both inside and outside the reserves need to be encouraged and created, so that endorsers, native or non-native partners or joint ventures can be found more easily. There is also the possibility of financing by ordinary or preferred shares.

Economic development corporations also provide part of the solution. They can support the entrepreneur or even ensure that he has sufficient capital outlay. However, the disadvantage of these corporations is their bureaucratic administrative procedures, and the problem of security for the loan remains intact. Criteria need to be made more flexible : «Can it really be called risk capital, when there's no risk involved? There's also the question of financing capacity : their ceilings are not high enough and in fact very few projects qualify.»

Nevertheless, it was agreed that these corporations, which were set up to take over the Indian Affairs economic development program, provide an interesting model and work well in some places. For example, the Attikamek Development Corporation manages «the Attikamek nation's own fund».

People would also like to see different risk capital funds created. Someone mentioned the example of «an original formula used by a lot of *Caisses populaires* in rural areas. The year-end accumulated surplus is set aside to form a risk capital investment fund for young local entrepreneurs who have spotted business opportunities and who face particular financing problems.»

Other risk capital corporation models perhaps exist in other communities, and information is needed so that they can be introduced and adapted more easily.

Finally, it was pointed out that entrepreneurs often do not know who to ask to obtain financing that suits their project. And, of course, there is the whole legal or juridical aspect! It was generally thought that, since no other body exists to do that kind of thing, the band council could do more to disseminate information to entrepreneurs. There is a real communication problem in getting the information to the people who want it.

4. The Lenders' Vision

Lenders, because they do not know the communities or the people very well, often seem to be less open to applications from native entrepreneurs. Prejudice therefore makes access to financing even more problematic. The difficult procedure and the adaptation to the lenders' way of thinking deter many entrepreneurs. It may be appropriate to make

representations to financial sponsors (such as the Institute of Canadian Bankers) to make them more aware of native entrepreneurship.

Native entrepreneurs clearly have less business experience, their education often does not correspond to usual criteria, and in seeking credit they often use a less rational approach : their business plans, financial plans or market studies will often not satisfy lenders. As well, there is often no credit history.

While native entrepreneurs must learn to understand the importance of good financial documentation to enable a third party to assess their project's viability, bankers too must learn to use more flexible criteria that are more relevant to native business contexts. A less stereotypical and more enlightened approach is needed from credit agents.

5. Overcoming Obstacles

It is said that native entrepreneurs lack self-confidence and persistence. Native business circles are still young, and they have very few models to copy. The procedures to be followed and the ups and downs of financial negotiation would be easier to understand if there were examples to follow.

Native businessmen are aware that they lack business experience and technical training : book-keeping, production of financial reports, and so on, but they believe that programs combining theory and practice could fill this gap. The creation of «cooperative training projects» with the private sector was suggested. Use of existing training programs (for example, with the CCNB - Canadian Council for Native Business) was also recommended, as was improving access to publications and available courses.

One participant mentioned an Ontarian project at North Bay which fulfilled needs in an interesting way. This program aims to improve business knowledge and skills, and also to develop personal characteristics, such as self-confidence and self-esteem, and at the same time teaches how to develop a business plan.

The project involves between fifteen and twenty weeks in the classroom, together with an assistance and sponsorship plan on a week-to-week and month-to-month basis. The success rate (75%) appears to be excellent. The project is financed using government grants and risk capital contributions : «Our community decided to construct its own private sector!» The Government of Ontario has made $6,000 available to any interested community to enable it to define its needs and develop a project.

6. Bureaucracy and Band Councils

The omnipresence of band councils in all development organizations is criticized by many people. Among the factors mentioned are administrative delays, bureaucracy and politically-based rather than economically-based choices. On-reserve entrepreneurs generally complain of a lack of support from elected representatives and band councils. It is thought that «politics needs to be removed from the whole process» if economic development programs are to become more effective.

Other people believe that entrepreneurs can obtain help from existing organizations if they «get involved in economic councils - by sitting on boards - in chambers of commerce,

CRDCs, industrial commissariats... people have to be made aware of the situation, and we must take part in the decision-making process and influence the major policy decisions.» Someone from Pointe-Bleue added that this is what was being done in that area, and it is beginning to bear fruit.

WORKSHOP 6

BEING AN ENTREPRENEUR : A QUESTION OF BALANCE

An entrepreneur is someone who, on the basis of what he is, what he experiences and what he can do, puts together a venture creation project. It has often been said that if an investor was asked to choose between an extraordinary project presented by an ordinary entrepreneur, and an average project presented by an extraordinary entrepreneur, he will opt for the latter, since it is the entrepreneur who makes the firm.

Entrepreneurship seems to be the key to native economic development. However, since small, isolated communities experience difficult social problems, economic development takes on another aspect : «It's as if we were imposing on economic development the mission of re-establishing a healthy balance within the community, by its very force.» As a result, there is hesitation over the direction to be taken : can native people rely on individual entrepreneurship, or should they opt instead for community entrepreneurship?

Whatever the outcome, the individual entrepreneur and the community can count on certain strengths, although there are also restrictions to be overcome.

1. Small Communities

1.1 Family Support and Business Climate

An entrepreneur who starts up a business activity in his community benefits from the support of his family and close friends. «People who want to start a business often do so along with their families. They start by employing the young people, and relatives are

involved... Nearly everyone in the family will roll up their sleeves to help, and it gets going like that. It's a very positive factor, and it helps.»

Even someone who is alone can find a clan, friends or people who will have confidence in his project. The entrepreneur becomes a kind of leader, and people rely on the jobs he can offer them. Often, he also provides a basic service to the community, and his customers are friends and people with whom he can chat and discuss.

1.2 The Distance Factor : A Constraint

As well as facing constraints caused by distance and access, and problems arising from geographical isolation, small communities also suffer from defective communications systems. Newspapers are not sent out to them, sometimes there is no television or radio station, and news does not reach them : «It's difficult in cases like that to understand the importance of business and enterprises for development.»

Transportation is expensive and contact with neighbouring communities and the outside world is almost inexistent.

1.3 Social Education

In the communities, ways of perceiving things can vary among the different generations. People who have had contact with modern life believe that «we can try to have the best of both worlds», but social education remains to be done.

The communities must think in terms of jobs for young people, encourage them to become productive members of the community, help them accept responsibility and lead them to play an active role. These young people need accessible models that are relevant to the context in which they live, and they need more choice too.

Money is scarce in small communities, and personal income is low : «A family with a few children may well find itself better off with social benefit, rather than working twelve to eighteen hours a day, seven days a week.» Encouragement is needed to achieve community pride in self-sufficiency.

Education is also needed on the subject of money, another resource that needs to be used wisely : «My father had a grocery store that he had opened a few years before. All the money he made was reinvested in the business to expand it and provide jobs for more people. He took care of his money, he knew his employees and the service he offered was there for the community.» It was felt that community enterprises should be transparent in this sense.

1.4 Limited Markets and Profitability

Clearly, a small firm in a thinly-populated community has to face the constraints of a very limited market. Financial viability is considerably affected. Other aspects of social viability, such as the contribution the firm would make to the community in terms of essential services and jobs, should be considered.

Business support programs in remote areas should take account of this specific context, especially since mechanisms for gaining access to outside markets are non-existent, or would not be practical given the size of many of the firms involved or the type of activities or services offered.

2. Off-Reserve Businesses

Off-reserve businesses have access to much bigger markets, but must also face much stiffer competition. Small native firms are not always ready to accept the rules of the business game. Some people believe that it would be easier to become affiliated to a bigger firm, which would have the necessary financial means to open the door to new possibilities. Others think that small firms should be able to obtain financial support from the community to help them expand into outside markets.

The advantage of being able to profit from an associate firm's channels to reach distant markets is clear. It is in this way that some native firms, especially in the craft field, have been able to obtain better support in Europe than here in Québec.

Off-reserve firms have easier access to more services and skills that are often lacking on the reserves. On the other hand, their leaders do not have the same emotional support or the same cultural and traditional climate as entrepreneurs who stay within the community.

Owner-managers, as well as being cut off from their natural environment, regret the fact that incorporation takes away the native identity of their firm - and this seems more of a problem than lost tax advantages. Others say : «As soon as you have an infrastructure, you can get skills from surrounding areas to give you credibility. The *Galeries montagnaises*, for example, have managed to attract traders who would never have been enticed onto native territory otherwise.»

Language is also a considerable problem, especially in Québec, where businessmen often need to speak English and French, as well as their own native Indian language.

3. Networks and Interdependencies

Native business networks are underdeveloped, and firms have difficulty making the contacts that would help them expand. The feeling is that it would be better to recreate the interdependencies that used to exist between the communities : «Before, the different peoples shared the territory. There were no boundaries, no lines drawn on a map... We lived in interdependency, and trading was part of native culture. Now, with the rigid framework of the reserves, we tend to stay within the bounds of our own communities. We should create shared services. We did it before. Things have changed.»

Business chains could become profitable if they were to be set up in a number of communities. Use should be made of existing distribution networks for other purposes or by other communities : «How many Indians make different craft products... There are boutiques in Montréal, we could do marketing... There are native people in Montréal, we could create jobs for them... This is the kind of symbiosis we need to create inside, outside and between the reserves. The Crees have opened craft boutiques, they have craft companies in every one of their communities, and marketing is carried out in different sectors. We haven't yet created this kind of interdependency.»

Perhaps enterprise projects could even be financed by more than one community, or by other communities : «If we have a financing plan, couldn't Cree funds help us? They would gain through the project's profitability... We need to create this kind of interdependency.»

Experience could be shared and skills traded : «People from the outside could help us, they could bring us their skills... We haven't explored all this!»

4. Human Resources

4.1 A New Generation of Native Managers

Native development depends on human resources development : «We have to learn to manage enterprises. Now, our firms succeed because we use consultants. We have to learn to make profits, and people with experience need to teach the less experienced how to use information and how to create business. We will have to learn to be more technical.»

4.2 Management Style

A new style of management seems to be developing in native firms. Managers seem to have a special perception of management, and they manage according to a different value system : community spirit, cultural specificity and culture-related skills, a vision of profit and a notion of success (see following pages).

4.3 Manpower

Native way of life is also seen as being a plus for firms, rather than a drawback for rational operation. One advantage seems to be that native people usually do not want a permanent, year-round job. Workers seem to like variety, and prefer to work on a seasonal basis, six to nine months a year, and keep time aside for traditional activities. In native communities, some firms in some sectors should be able to make the most of this particular aspect of the native workforce.

4.4 Going Away to Study

Some communities have found a solution to the problem of young people having to go away to study at university which allows them to maintain regular contact with the community and what is happening there : «The Crees, who did not have many university graduates, set up a summer job project in the communities. They also maintained contact with their young people even while they were away at university, through work being done in their field. It was a great encouragement to the young people to come back and work in harmony with their communities.»

5. Community Spirit

Community spirit, an integral part of native culture, also seems to be an advantage that could be put to good use. Although reserve infrastructures do not always encourage the development of team spirit among community members, nevertheless it is felt that communities would have everything to gain from fostering a sense of belonging. A particularly strong concern for the community, together with a feeling of responsibility towards it, is already present in people's mind.

Firms could benefit by sharing services, and they should also be able to benefit from mutual community aid. According to some, the willingness to share is much stronger in the territories than on the reserves...

Native entrepreneurs do not have the same notion of profits or money, and therefore of enterprise viability : «We see it primarily in terms of trading and the services we will be able to have... For my firm, I've bought a community freezer. I haven't been repaid in money. It was so that the trappers could continue with their traditional activities, and we saw it from the point of view of providing a service rather than in financial terms.»

Communities and enterprises could equip themselves with shared services, and they could trade services. The band could even give financial support to a small entrepreneur's expansion plans for outside markets... And firms could show their colours more (see next section).

6. Cultural Specificity

A sector of firms could be developed based on native cultural specificity. People are curious to know more about Indian cultures, and European tourists in particular show a great deal of interest for anything connected with native people and their environment : «We opened a Micmac interpretation centre at Restigouche. It's both a tourist centre and a cultural centre, with stores. It's a huge success! It's in a strategic location, on the border between New Brunswick and Québec, and it's become an important stopping-off place for tourists. All the bus tours around Gaspésie stop there.»

The territory is also a tourist attraction. Every region has its own particular atmosphere and wealth, and yet the impression remains that all these specificities are underexploited.

Firms can count on values and traditions : «In spite of all the anti-fur campaigns that have gone on throughout Europe, I know a fur coat manufacturer who is still making sales, and a lot of them at that... because he puts a Montagnais label on his coats. That means the animal that was killed - even if the fact of killing it is cruel - was caught according to traditional methods and was killed with respect and in a way that is very close to protection of the animal and the species. It's the same fur coat you could find almost anywhere else, but there's that little extra...»

7. Culture-Related Skills

Faced with the now accepted urgent need to protect the environment, territorial knowledge is a vital factor for native people. However, the whole question of territorial management skills is not sufficiently recognized by the native population : «...when people

eventually accept each other with the values and knowledge they have...», and, in practice, it is almost ignored in non-native circles : «In the neighbouring society, all structures operate with attestations, certificates, diplomas and so on that say you're a mechanic, an electrician, or whatever. In the territory, none of what the Indians have developed through their culture, and none of what they know through their traditions is recognized, because this kind of thing isn't taught within the structures. In the field of territorial resources management, there's a step to be taken to have what we are recognized.»

Native people are not against enterprise, but they want a kind of enterprise that harmonizes with their surroundings. Excessive development can no longer be carried out in the environment, and past errors should be examined : «It's like replanting trees. We plant the same kind of trees. It isn't necessarily a good thing, and it might even damage the territory... The aim is certainly an environmental one, and very ecological, but mistakes have been made in applying it.»

The territory and all its resources is to some extent compatible with the human resources living on it. Native people are the natural keepers of the territory. Finally, territorial development should perhaps be carried out alongside development of the cultural values it harbours.

8. Vision of Profit and Money

The spreading «entrepreneur-hero» wave will perhaps legitimize the fact of making money from an enterprise. Accumulation of property and wealth is seen as incongruous as a result of a notion inherited from the nomad life, that has perpetrated present-day native values : «If you're a nomad, you can't accumulate property. If you do, you'll have to stay out! And if you stay in one place, you're going to impoverish the territory because of the kind of wealth and species it has. So people had to be nomads and, that being so, if they took everything for themselves, there would be nothing left for the others. That's where we get the idea that you mustn't try to accumulate property, or take everything for yourself. So, if you make money, you do so to give it to other people. If you hold onto it yourself, you're doing something wrong! That's where it becomes contradictory : "the lure of a reward" is necessary to be in business.»

In addition, an economic attitude has yet to be developed, a vision of money as a resource. Saving is considered to be wrong, and yet people must learn to use money for investment and to create development : «One firm can lead to another. For example, an outfitting operation opened by a band will need transportation services... Money is an economic driving force. But money has its own way of operating. It's a complete mechanism with its own rules of the game. We know very well that money makes its own law; we need to think about investing. This whole notion of investment - or development - is part of native culture : you have to develop yourself to survive... The basic notion is there. What we need is a way of integrating it today when we talk about investment.»

9. Success

The notion of success seems to be very different for native entrepreneurs and firms. Success is «when you have fixed an objective of autonomy for yourself at different levels and, with your firm, you reach it in a way that leaves you comfortable with yourself and with society. You have to forge links to be self-sufficient. It was in our nomad values : when you

had something to eat and somewhere to live, you were self-sufficient. Possession is not proof of success.»

Someone else said : «Someone who has succeeded is someone who has an acceptable standard of living and who does what he likes to do. It's like my father, who had a craft business. It worked out, and it kept him. Instead of going into mass production, he put the emphasis on quality and he liked to chat with people. He could have opened other stores, but that didn't interest him at all. He said he was fine just as he was, he had the kind of life he liked, he could go hunting in the Fall... and that was enough. What more could he have had? This kind of attitude is very common where I come from.»

And someone else added : «There's also the fact of taking part, the fact of having improved the community's standard of living. If you do something for yourself, to achieve a kind of self-sufficiency, there's interdependency and everyone profits by it.»

People are very concerned with creating jobs and improving living conditions in their communities. They take pride in these aspects. There is also the question of power, but it is perceived as being a responsibility, because traditionally the Chief gave everything.

WORKSHOP 7

ENTERPRISE MANAGEMENT

The development of a small firm can be split into two major phases : creation and subsequent growth. To get a project off the ground, an entrepreneur is needed - that is, someone who has initiative and is action-oriented; someone who will set up the structures required to achieve the objectives that have been fixed. In the native context, where enterprises are often community-based, an entrepreneur is also needed - someone with driving force who «will make things happen». An environment focused on initiative and responsibility can foster the emergence of this kind of person.

If a project is to succeed, the concept of enterprise is also important. The idea can be innovative, although more often it is an adaptation of what already exists. Entrepreneurs seem to be particularly good at spotting anything that could represent a business opportunity.

Resources, to be mobilized and coordinated with the aim of achieving objectives, must also be taken into account. Human resources are the basic element in any firm's success. These people must possess good skills, a good understanding of the concept of enterprise and must support and share the entrepreneur's objectives. Material resources include information, strategy and marketing, together with space, equipment and raw materials. Finally, financial resources provide the capital needed to organize and maintain the firm's activities. Enough capital for enterprise development would be available in Canada, but market shortcomings mean that financing is unequally distributed and is not accessible everywhere. Native enterprise is particularly affected by the *Indian Act*; its provisions make property inside the reserves exempt from seizure, which in turn means that loans are extremely difficult to obtain.

Finally, there is know-how. It may be of two kinds : technical know-how, based on expertise in the field, and management know-how. Although entrepreneurs tend to launch their businesses in fields where they already have experience, clearly native firms often depend

on outside technical expertise. Lack of enterprise management experience also forces native firms to use non-native consultants or directors.

Management skills constitute the primary success factor for entrepreneurs. Lack of management know-how is the main reason behind the failure of 90% of new firms to survive for five years in their original form. It may seem relatively easy to launch a firm - but survival seems to be a more complicated business.

The problem appears to lie in the fact that the entrepreneur must adopt a much more rational approach to management of his firm as it grows. Once the creation stage is completed, the firm can undergo a period of accelerated growth during which its production may increase by 100, 200 or even 300%. In this kind of situation, the firm's problems are multiplied and the entrepreneur must rationalize his management if he is to counter them.

At the same time, the firm faces a liquidity crisis that 50% do not survive. Only 10% to 20% of firms manage to come through the accelerated growth phase and eventually begin to stabilize their growth rate. In these firms, a delegation crisis has had to be overcome, and the fireman-entrepreneur, who used to put out all the fires himself as best he could, has had to learn to rely on close colleagues and to discipline his management.

The problem seems to arise in a slightly different way in native firms, which, as we have said, often count on non-native management personnel and usually employ collective decision-making procedures. The aims of the firm are community-oriented, and business objectives take second place to job creation and community development priorities.

1. Entrepreneurship and Attitudes

Individuals who launch businesses do not usually obtain support from the community, and individual entrepreneurs rarely have access to reserve capital. There is still a negative attitude towards entrepreneurs : «If you work hard, you can have more things : your children wear *Reebok* shoes, you drive a new car... people don't understand that.»

Personal success is also poorly perceived within the communities : «If a native person starts up a business outside the reserve, the attitude is different : it's well thought of. There's more recognition for businesspeople outside the reserve than inside.» Individual effort receives little credit in the community context : «If you succeed because you have done a particular thing or made a particular decision, people don't see that the success is yours rather than the result of a band contribution.»

Native entrepreneurs need the recognition and support of their communities. Their image needs promoting, and they must become more visible. The communities should come to understand that enterprises serve the population, and bring property and jobs to the communities. The fact that there are a lot of family firms shows the feeling of responsibility that businessmen in native environments often experience.

Entrepreneurship must be legitimized in the communities, and young people must be made aware of it through the education system : «Our children have to learn about business, and attitudes have to change. We now have more control over our schools on the reserves.»

In communities that are more developed economically, the change is already apparent : «At Mistassini, people are proud of their enterprises, and every member of the community is

determined to help. Even "love money" circulates.» The public needs to be better informed, and there, time is an important factor.

2. A Collective Approach and the Decision-Making Process

The strength of small business is its quick reaction to market changes. The decision-making process in a collective enterprise may seem long and restrictive in the face of business demands. Even applications by small entrepreneurs to band councils for financial support can take a long time : «I've never been able to do business with a native financing source. I wasn't prepared to produce endless studies that would take six months... You leave that aside. For example, I wanted to go to Toronto to get franchises. Some people had been working on it for two years; but it only took me a month and, as far as financing is concerned, I needed answers within two weeks... It was the Credit Unions that helped me.»

The community approach affects management and, if the small firm cannot count on at least some freedom of action, or if it cannot make certain decisions quickly, then it loses its comparative advantage. Consultation processes in collective enterprises are long, and this kind of firm is managed differently.

3. Sharing, Profits and Constraints

It appears to be more difficult for native entrepreneurs to think in terms of business and profits. Education advocates availability of resources for collective use and sharing. Individual ownership and personal profit are less acceptable. Collective enterprises pursuing community development objectives and pouring profits back into the community can, however, waver between healthy growth and survival. And small entrepreneurs can feel obliged to share a percentage of their profits with the community.

Native values also seem to find it difficult to integrate another consequence of the socio-economic revolution - specialization. «The values handed on to us from our ancestors are community values. Objectives were common, and resources were commonly shared. There was really no specialization in different fields. People organized their lives so that community needs were satisfied. When you talk about private enterprise, it leads you to talk about specialization in different fields : everyone is specialized in what he produces. From that moment, the economic system is organized around exchanges, so that everyone survives in his own field. Profits become the enterprise's most important objective. For the Indians, striving for individual profits was not a value. Neither was it a priority objective for the community. Perhaps that's it, the transition to be made between the community spirit and the profit objectives resulting from specialization. That presupposes adaptation and a change in attitudes that is not always apparent among individuals or within community philosophy.»

Individual enterprise also depends on the vision of the band council as regards sharing out the territory, to provide a business site on the reserve. Development and job creation prospects will often depend on the decision, and favouritism is also a factor in some cases. Other restrictions on the competitiveness of native firms are territorial protection and resource regeneration for future generations. As yet, native firms have not been affected to any extent by environmental protection regulations.

Misunderstandings can also arise when small firms grow and employees from outside the family have to be hired. Responsibility to the family unit is understood, but sharing jobs with the rest of the community poses problems.

4. A False Feeling of Security

Many enterprises on the reserves develop in a kind of ecosystem that protects them from outside competition. How far has the phenomenon of reserved territories and exclusive zones developed a complacent attitude in the minds of native managers? Is the territory really closed in, and is the reserve really safe from attack?

One entrepreneur explained that, thanks to a resolution of the band council, he had obtained exclusive operating rights within the reserve, providing he hired members of the community. Another took advantage of good contracts to start up his first enterprise following an agreement which promised a three-year training period to a young band member. As someone said : «The band council chooses what is good for the community, and the enterprise survives thanks to compensations like these.»

In these days of market globalization, can native firms face up to outside competition? Are local markets really protected, and are they enough to assure the development of native firms?

5. Urban Reserves and Remote Reserves

Some of the people taking part in the workshop pointed out that many of Québec's Indian reserves are situated in remote areas, in the middle of the forest : «There, there's no notion of outside markets. The market is the reserve. There's no competition, except within the reserve itself. Outside, it's just forest, and the only visible competitors are the forestry companies that cut the wood.»

Only urban reserves appear to face outside competition, and there are not many of them. There, firms seem to have to comply to a greater extent with business demands, and they seem also to be present on outside regional, provincial and international markets.

In remote reserves, firms are typically not profitable in any case. The local market is very restricted and there are few potential customers : «The whole notion of enterprise growth is very different. The development programs all ask us to prove enterprise profitability through financial plans and proformas. In remote reserves, proving a project's profitability is an ever-present problem because of the restricted market. You can't get round that fact : there isn't another market, or you have to go 250 or 300 miles to find it...»

The belief that native firms are not viable unless they take account of the global context does not seem to apply to the situation of remote reserves : «Up to now, for many of these reserves, the priority has been to develop a sector of activity, where they have expertise. And they already have their hands full just with that. Exporting, thinking in terms of enterprise viability for exporting and taking world markets into account, all that is perhaps rather lower on their list of priorities! They are only just beginning to take charge of and develop basic services. What is important out there is human resources development, and improvement and acquisition of knowledge. Otherwise, development will not be viable.»

6. Lifestyle and Manpower

In some ways, people working in firms on reserves live in an environment that, to a certain extent, understands and accepts the traditional lifestyle. However, when the firm is outside the reserve or in a wider market, the situation becomes more complicated : «It's hard for me to make native people work. It's different on the reserve, but I'm outside. All the work has to be done in summer, and it's hard to get the people to work set hours. It isn't only a matter of discipline, it's also the way they live that has to coincide with the firm's way of operating. I'm in competition on a more global market, and when I lose customers, I lose business.»

Native firms may also be managed by a non-native management, and misunderstandings arise when the operation of the enterprise conflicts with the practice of traditional activities.

7. Discipline

It is generally believed that one of the main qualities needed in business is discipline : «When an Indian goes hunting, in the forest, he's disciplined. As soon as he comes back to the reserve, he's no longer disciplined. The reserve system substantially changed the socio-economic and political organization the Indians were used to. And now you want to impose a new kind of demand, new kinds of constraints on them... You won't, even with all your programs, be able to instil your North American business mentality on these people. They'll discover it themselves : they'll have to transpose their hunting discipline to the business world.»

Business is based on a trusting relationship between customer and enterprise. The reputation of native entrepreneurs in the business community is not yet established. They need to understand that agreements do not work on the basis of giving your word, but depend on specific contracts that have to be respected. Obtaining and keeping the confidence of business circles is a question of discipline.

8. Learning to Use New Tools

Although programs exist to help with venture start-up, there is very little follow-up afterwards. Native people need to acquire experience and become skilled in manipulating tools that are new to them. Universities teach how to manage big firms, not small ones. Entrepreneurs are also too busy to go and get the training they need. They want models to help them understand the procedures to be followed and the problems to be solved. They do not always know where to ask to get information or advice. Networks are almost inexistent, and it is very difficult to establish contacts on a one-to-one basis and links with the outside world.

In Québec, thirty or so years ago, technical help could be got at a reasonable price, but that is no longer the case today. Native firms often need to use outside expertise, but costs are high and technical assistance, more often than not, is lacking.

The progress native firms will make will depend on the development of human resources. Many firms are managed by non-natives and real knowledge and skill transfers must be assured if natives are to take over later.

9. Enterprise Financing

Access to outside financing seems to be a sizeable problem for small firms in native communities. The fact that property on the reserve is exempt from seizure means that the firm itself or personal possessions cannot be offered as security. «I started a firm two years ago. As I was on the reserve, I had no way of obtaining a loan. Against my will, I had to sell my house to buy another outside. Once my firm is on a firmer footing, I intend to move back.» Relations with bankers require a certain adaptation : «When you stand there in front of a bank manager who doesn't understand your way of thinking, you're talking to a stranger. It's different : you have to transpose your way of thinking for the other person. If you want to do business, you have to set yourself free, in a way.» Women also have particular trouble obtaining loans because of deeper-rooted prejudices.

The community orientation of development organizations does not appear to encourage capital grants to private enterprises, and applications to band councils seem to be hazardous and to involve long negotiations : «You're going to develop a project along with fifty other people; it's possible for one single person to block you - it's ridiculous! It's a bit like playing Monopoly. Someone says they're going to put the game away, and you haven't finished playing yet.»

Government programs usually go through the band council : «We need an independent body to act directly on the money which is going to the enterprises. We also need contacts with the other reserves to form a common organization that would use the reserves as a home base.» Many people also think that «we need to develop native financing tools : native banks, managed by native people, where we can get financing quickly; enterprise development funds; guarantee mechanisms for band councils, which would avoid having to use 56 ingenious tricks. We need to find ways of being as efficient as off-reserve banks.» Kahnawake has developed its own fiduciary model, and various other possibilities are already implemented elsewhere. Initiatives like these need to be publicized.

The *Indian Act* brings with it advantages and disadvantages, and amending it would involve long discussions and a great deal of time. Therefore, the feeling is that native solutions to the problems of enterprise financing need to be found and implemented by the communities themselves.

10. The Entrepreneur and the Band Council

The power to do business and develop the economy on the reserves belongs to the band council. Some people believe that this fact is detrimental to the *élite* on the reserves, the potential entrepreneurs who should make their own progress. The band council is also seen as a political body pursuing objectives that are not always compatible with business logic. This would seem to be a major handicap for the development of small firms on the reserves, since most of the projects are extensions of the council under band management.

Entrepreneurs hesitate to present their projects to the band council. In an environment as limited as the reserve, they are afraid the project will be taken off them if they submit it to too many people who may be interested in the idea. They feel it is safer to discuss it with two or three outside bank executives who would also be quicker in assessing and accepting applications.

CONFERENCE LUNCH

SPEECH BY THE MINISTER OF STATE FOR SMALL BUSINESSES AND TOURISM THE HONORABLE TOM HOCKIN

It is interesting listening to that song. I think if you love your country, your band, your province, your piece of the world, you have to laugh a little, cry a little, lose a little, have the blues a little and give and take a little. That is a good song, Danielle, and I thank you very much.

I am very pleased to have been invited to this National Conference on Native Entrepreneurship.

As Minister of State for Small Businesses and Tourism, I am responsible, as you know, through the Department of Industry, Science and Technology, for the growth of entrepreneurship in Canada and the growth of small business. My particular role is to make sure it also grows and flourishes within the aboriginal community. I think it was about a year ago today that I announced in Calgary the new Canadian Aboriginal Economic Development Strategy to replace the old NEDP. That was an event which was part of the Government's recognition that small business is a decisive factor in Canada's overall economic performance, and it was proved too, I think, that we are all trying to ensure that the entrepreneurial spirit that has swept Québec - everybody knows that, but it is sweeping Canada too, with over 300,000 small businesses created every year in the last four years - also moves in an exciting way into the aboriginal community. In fact, I want you to know that not only do we have an aboriginal economic development strategy, which I want to say a word about, but Canada is the only country in the OECD that has a national policy for entrepreneurs. It is a policy which is made up of many parts, to which OECD contributes, which tries to promote and nurture entrepreneurship and remove obstacles from the path of those who want to be small business people and who want to be entrepreneurial. The CAEDS program, which is of

particular relevance to what you have been discussing this morning, is something I would like to say a word about before we have lunch.

The Ministers, Tom Siddon, Shirley Martin, Barbara McDougall and myself are responsible for carrying out the new Canadian Aboriginal Economic Development Strategy, helped by our respective Departments. This stimulating initiative is aimed at encouraging the development of the aboriginal private sector, just like the meeting you have organized here today.

This program, since it was announced, has attracted over 1800 applications. My colleague Shirley Martin, has surely introduced it to you earlier. This program, because of its new features, developed after 156 meetings of consultation with you and the native communities across Canada, has in fact stimulated an overwhelming number of applications. Far more, quite frankly, than any of us ever thought we would get. This is tremendous news. But it is a big job to deal with all this. We have here today our National Board Chairman, Ken Hughes and our Eastern Canada Board Chairman Albert Diamond together with our National Board Vice-Chairman, Al Newman. They can tell you that it is a huge job to come in terms with the applications. But I want you to know that the political will to get through these applications quickly is there. A series of measures have been put up in place to do this. First of all, we have a committee of the board that will be reporting to me very shortly on how to accelerate the process and how to get through this huge number of applications. Second, we have added person years to the Government of Canada to do it; a very difficult task at a time when we are cutting back the public service, rather than adding to it. Third, we are going to hire a team of very experienced consultants to help us with this program. Fourth, we will be decentralizing the decision-making more and delegating decisions. Other steps will be taken too. I want you to know that this program is too important for the aboriginal community, too important for eventual self-government, too important for entrepreneurship in Canada, not to work and not to work well. The political will is there to make sure we get through these applications quickly. But there is a problem. We must understand that what we are trying to do with this program is to accomplish self-reliance and self-sufficiency for aboriginal people in communities. If that is to be the case, the program must look for sustainable enterprises, not enterprises that will be funded today and collapse tomorrow, or go bankrupt a year from now. We must try to find sustainable enterprises.

I can say that the response from native business circles has been excellent. Over the last nine months, we have received more than 1,780 applications, including 180 from Québec.

Having seen these applications (although they have been dealt with by our boards and by the public service, I deal with some of the larger ones), I am extremely impressed with the scope and ambition of the aboriginal community now, in terms of coming to grips with this program. Just as I am impressed with the scope and ambition of the conference program today. Areas that you are discussing are absolutely relevant to make sure we can have sustainable enterprises in the aboriginal communities. Joint ventures are a new part of the CAED program. Aboriginal women in business join up with the phenomenon of female entrepreneurship in the rest of Canada : 53% of all new small businesses created in Canada since 1984 are owned and operated by women. The same is happening, and can happen in the aboriginal communities. As far as business financing is concerned, we are making new changes for Canada as a whole. There is a whole series of new proposals today. Finally, in terms of management issues, every single small business in Canada will collapse unless management is good and effective. Financing alone is not enough, and I'm delighted we are discussing that. And finally most important, and perhaps, not just for all of Canada but for the aboriginal communities, you are focusing on youth. We have, in this room today, role

models for the youth of Canada : successful business operators, successful large business operators from the native communities. They can be role models for the young people in those communities, and indeed they can be role models for all of us. I want you to know that all these aspects that you are discussing are priority target for attention under the CAEDS program, and as Government participants in this conference, we are very fortunate to be able to benefit from the results of this conference. It will help us do our work more effectively. But another very real accomplishment that the organizers have realized as a result of this meeting, is the staging of a national public event which profiles aboriginal business achievement. We don't have enough of that. Let's profile aboriginal business achievement, let's tell the aboriginal communities about it and let's tell the non aboriginal communities about it too. Let's not hide these success stories. Canadians in general need to know that there are business successes being realized all over the country by aboriginal men and women. And as I have said, many of these individuals are here as speakers and facilitators at this conference, and they should not underestimate the important contribution they make as role models for others.

And, precisely because this three-day meeting will be extremely profitable for all concerned, I am pleased to announce that my Department will be contributing $50,000 to help finance it.

Before I close, I must say a few words about the Institute for Research on Public Policy which has organized this multifaceted event, and has also absorbed one quarter of the cost itself. I want to praise my friends in the Grand Council of the Crees of Québec. Once again, they are taking a lead in sponsoring this conference as well as providing substantial funds of their own. This event, given its sponsorship, given its content, given the time, has the potential to have far-reaching economic benefits for aboriginal communities in all parts of Canada. Good luck, and have a good meeting.

On behalf of the Government of Canada, I wish you success. Thank you.

CONFERENCE LUNCH

SPEECH BY ANDREW T. MOAR, PRESIDENT OF CREE ENERGY

Ladies and Gentlemen,

I come from Waswanipi, a community near Chibougamau. In some ways, you could say I am a Cree Indian who lives in two worlds. Sometimes, off I go to become a businessman; and then, off I go to live a traditional live and hunt. I also take part in traditional ceremonies with a great deal of respect and with a clear and precise attitude. I'm not a political man, and don't want to be. Nor am I an expert at making speeches, but today, I'll try to explain to you what entrepreneurship means for me, and tell you where, as native people, we're coming from and where we want to go.

In February, I came here to Laval University in Québec, at the request of the Assembly of First Nations of Québec and Labrador, to take part in the organization of a National Conference on Native Entrepreneurship. I also managed, later, to convince the Grand Council of the Crees of Québec to do the same. We wanted to contribute towards the organization of the Conference, but also, in some ways, we were looking for an associate or a joint-venture partner. We found that associate, or partner, in the Institute for Research on Public Policy. It is thanks to the Institute that this conference has taken place.

As native people, what we were looking for in coming here was for native and non-native entrepreneurs to begin to work together and do things together. We wanted the conference to be a learning experience for the servants of bureaucracy too. And we wanted to tell our political representatives what native business people want and where they're going. We are community builders, and we are creating more for our people and for the Canadian society in general.

Another thing we wanted to do, given that between 60% and 65% of our populations are made up of young people of less than 25 years of age, was to bring those young people to the conference, so that they could speak, listen and take part in the debates. For example, the Pointe-Bleue group brought some 18-year-olds with them. They are perfect representatives of the young generation, from whom we expect such a lot in the future.

I remember attending a forestry symposium in the Ottawa area once. We heard speeches by various people. Some groups spoke of exploiting the forest, others of utilizing a natural resource. Finally, a young person got up to speak. He said : «For me, the Earth, our Mother, is like water, and water is essential for life. Natural resources are like water too. The opposite of water is fire. Fire is a tool, it is development. Fire can come along and destroy the forest, it can destroy what Mother Earth has produced. Water, the source of life, and fire, a tool. And yet, if we take fire and control it, it can make the water boil ...» I believe that this young person spoke with wisdom, and that he voiced the thoughts of native people today.

The development process needs many things, and these things must be organized together, or united. Development requires the use of natural resources - we don't like the word exploitation - and things like financial resources and, the most important aspect for native people, human resources. If we take these three resources and put them together within an organized structure, the end result will be an improvement in the quality of life within our communities. It will also bring about the dawning of new opportunities for our future, for the young people under 25 who make up the majority of our populations. And that is the key to our entrepreneurship!

As far as I am concerned, as I have said, I come from Waswanipi, a vast territory. When I was about five years old, a plane took me away to school, where I was to be a boarder. My father didn't like that. So he came to Québec so that my brothers and I could go to school without being boarders. I remember a lot of things from my school years. I was five years old, and we travelled by train to the Gare du Palais. Everything, the cars, the streets, the tarmac, the roofs in the air - everything was incredible. It was development, it was progress.

I have four brothers who are from Pointe-Bleue. They are Montagnais and I'm a Cree. That's odd, isn't it? My father used to say he occupied the territory. When I was born my family was a member of the Waswanipi Cree band, and I am very proud of that. My brothers are from the Pointe-Bleue Montagnais band, and I am very proud of that too. My sister is a Cree, and is married to a Cree from a new community to be formed in the near future - with or in spite of Government help.

My father is a very special man, and I want to tell you about him because I think it is important to know that you can also be an individual entrepreneur like him. My father was a hunter, a trapper, a breeder and an outfitter. He fed his family with what he earned from trapping or acting as a guide. But he needed tools to do that : he had to learn many languages. He knew five or six Indian languages, a bit of English, and a bit of French. He never went to school, but he succeeded anyway.

My mother - since my father was always absent - was, in a way, the centre of our universe. She gave us culture, legends and all the good things of life. We were lucky. Today, many native people aren't so lucky. Families are broken up by alcohol or drugs. I can say I was very happy, except when I had to leave the reserve.

When I first came to Québec, the Department of Indian Affairs didn't recognize my schooling because I hadn't been a boarder. So my father had to work very hard to pay for our

education. When I was older, he encouraged me to do things and to accept responsibility. I used to deliver the *Montreal Gazette* in the morning and the *Montreal Star* in the evening, and I used what I earned to pay for my clothes and books. On June 25th I packed up my things, called in home to say goodbye to my mother, and then flew off to Caniapiscau to earn some money.

I learned a lot about business that way. I also learned discipline at school : I had to work, I needed to get good results, I had to perform. I also learned to be strong, to defend myself and to win. My family gave me culture and respect, respect for people and for the environment.

Then I went to McGill, Sir George William and ENAP to become a new kind of Warrior, a new kind of outfitter, like my father, but with new tools and new weapons.

I've had to work hard to do all the things you need to do in life. Working hard doesn't mean working 35 hours a week, it means working between 70 and 90 hours a week. Hard work is the path to success! You also have to make sacrifices if you want to succeed and achieve your business objectives, and you have to work hard.

I learned to be strong when I was young, and I also learned to be straight and true to my culture. As a young man, I devoted part of my life to my people. I went back to my community and worked for my people. All the Crees I know do the same, whether through what they do in the community, in their family or in life in general. I believe all entrepreneurs are the same, and they contribute part of their lives to the community.

Another thing I learned as a man and an entrepreneur is never to give up. I think that's what all entrepreneurs do to win and succeed. I also know that respect is important. You have to listen to people and learn. People are also customers, and customers are right - most of the time. Entrepreneurs listen to people, and they can adapt. You also have to understand that people change and customers change too. Entrepreneurs can adapt. Organizations working with native people also have to adapt, and we have to find new ways of doing business.

Certain other aspects are also very important for native entrepreneurs : time and space. For my father, who got up at dawn and whose nearest neighbour was about 75 miles away, time and space were very different. This kind of notion of time and space was much more in harmony with nature and more respectful of people. It is important to get back to a more humane notion of time. I also believe that native entrepreneurs have a different awareness of themselves, their peoples and the environment. It's another important aspect to be taken into account.

All these factors : water and fire, time and space, awareness and respect, and culture, are all good in themselves and must all be taken into account. Young people are growing up and demanding their place. Let's not leave their future in a mess. They must also learn to think about the future, and they mustn't make the same mistakes as were made in the past. Today, megaprojects are threatening the environment, and forests are being clear-felled everywhere. Money isn't everything, it's only a tool.

Native entrepreneurs are builders, but we must be careful. We must learn to combine fire and water, and all the elements I've already mentioned. That's what I, as an entrepreneur from both worlds, have to say to you here today.

CONFERENCE DINNER

SPEECH BY ANTHONY CHANG, TC ENTERPRISES LTD.

Good evening, ladies and gentlemen.

I'm very pleased to be asked to speak to you tonight on opportunities for careers in business for native Northerners. As a Chinese by ancestry, a Jamaican by birth, a Canadian by choice and, now, a white European because I live in the Northwest Territories, I know a good deal about the problems minority groups face in getting into business. And, having succeeded in doing so myself, I think I can make a useful contribution on that topic.

I'm going to be critical tonight, in some of my remarks on what government is or isn't doing to make it easier for Northern natives to become part of the wage economy. But let me say first, that much of what government has done in recent years represents not only a sincere, but also a successful effort to reach that goal.

It's not fair, for instance, to blame government if some of its policies flop because its managers do a half-hearted job of implementing them... or try to avoid putting those policies in effect. That happens in the N.W.T. today.

But government deserves to be criticized when it takes on jobs it isn't equipped to handle. Or, worse still, hires consultants rich on theory but short on experience of Northern people and Northern conditions. What may sound like a brilliant idea in Toronto may never get off the ground in Pangnirtung.

Government, sometimes working with, sometimes bullying, private industry, has achieved some real breakthroughs in native employment in the North, notably in the oil and gas and mining industries. But government has also wasted millions of dollars on native

entrepreneurial ventures which any competent businessman could have told them hadn't a snowball's chance.

Business is common sense. If immigrants like me can come to this country, having the same things against us that native people do - lack of education, social barriers, no access to the banks, no marketing or people skills - if we can learn and break the mold, then native people can do it. I know they can do it.

Government leans on consultants. I try not to depend on consultants. When I think of consultants, I find myself thinking of the consultants who tell business people that the three most important things in business are location, location and location. And then I think of a survey of business people who were asked what THEY thought were the most important factors in establising a successful business.

They ranked location «sixth», after proper financing, quality and service, marketing, staffing and management skills.

In the North, government has put a lot of emphasis on affirmative action and establishing quotas for hiring native people.

Those programs were conceived out of good intentions, but what they've done is set native people up for failure. They put people in jobs they don't like, with few possibilities for growth and no incentive to think.

I say, don't take those jobs. Go out and try something you like, for half the salary. Be patient. Have stamina. It's always easy to run back to the small communities, but stick with it. Learn how to run a small business before you try running a bigger business. Learn how important first impressions are - how important it can be to wear a suit and tie when you're getting started, or to keep your hair properly trimmed, at least until people get to know you, and what you can do.

Native people in Canada today do face discrimination - racial, social and economic discrimination. I know the sort of things native people are up against when they try to get into business, because I've been through the same things myself.

When I came to Canada with my parents, I was 15. My father settled in Hagersville, Ontario, a small town in the Niagara peninsula on the southern edge of two Indian reserves, the Six Nations Mohawk reserve and the Mississauga Indian reserve.

I was the only Chinese most of the Indian kids had seen, aside from Hop Sing, the Chinese cook on the old Bonanza TV show. They used to ask me why I didn't wear a pigtail.

I've had people yell «Hey, Ching!» at me on the street. At first I thought they were just being friendly, and I'd grin back. I wasn't allowed in my wife's home until after we were married.

My father had a small restaurant in Hagersville, and I worked there after school. I got to know quite a few people that way, and I had a lot of friends on the Indian reserves who I first met in the restaurant.

And I discovered that being Indian - or Chinese - didn't mean you had to be a second-class citizen, even if some people did discriminate against you. The vice-principal of my

school in Hagersville was Indian, and so was my geography teacher. Many of the Indian people I knew on the reverves held down good jobs in business and industry on the reserve.

I was a good wrestler as a young fellow, and I knew karate, so I started teaching karate in my spare time. Then I got a job with the Ontario Department of Social Services. And because I had some experience in social services, and was familiar with working with Indian people as well, I was hired by the Territorial government to be supervisor of a native high school students' hotel in Yellowknife.

I knew about as much about Yellowknife, and the North, as the average Canadian when I took that job in 1975, at the age of 23. I expected to find people working in government, in the gold mines, on municipal staffs or as teachers, missionaries, Hudson's Bay Company traders, nurses and Mounties, and I assumed most native people were trappers and hunters. I planned to work for a couple of years at what sounded like a very good salary, then return south with my pockets full of gold and plan my future.

I was in for some surprises.

One of those surprises was to discover that, in the eyes of the federal government at least, I had suddenly become a white man. In fact, if I'd been black I would have become a white in the eyes of Ottawa, since Ottawa recognized only four racial divisions in the North then: Dene (Indian), Inuit (Eskimo), Metis (people of mixed Indian and non-native blood), and «whites», who were everybody else.

I stayed «white» until one of those Ottawa bureaucrats who worry about problems like that came up with a better solution. Now I'm «Other», officially... though, lately, some of the native groups have been calling the «Others», me included, Europeans! Given my Chinese-Jamaican background, I find this rather amusing, if still confusing!

Ironically enough, «Other» or «European», I'm still a member of a minority group. Some 60 percent of the population of the N.W.T. is native.

Another surprise was to discover there was a fair sized private sector in Yellowknife; quite a few small businesses, though only a handful of native people were employed in them. Yet another surprise was to learn that not many native people still worked full-time at trapping. A survey done in Fort Norman in 1976 showed that of the 332 people who lived in that mainly Dene and Metis settlement, only eight trapped for a living.

There were hardly any native people in the professions in the whole N.W.T.; not a single doctor or teacher, one Metis lawyer, but no native judges. There were native special constables who acted as interpreters and assisted the RCMP, but no native RCMP officers. A handful of Inuit artists were making a living at carving and print-making and a few Dene and Metis painters were becoming known, though not supporting themselves through their art.

There was one native member of the executive committee of the Territorial Council - Peter Ernerk, who was responsible for the tourism portfolio - but most of the councillors were non-natives. Quite a few native people had found work in oil and gas exploration, mainly as roughnecks - laborers - on the drilling rigs, or as line-cutters, cutting seismic lines, or as equipment operators. Others were working in the mines, but turnover there was heavy.

Natives were working in government, too, but neither in great numbers nor in senior positions. Quite a few Inuit still hunted and trapped, but most lived in the settlements, not on

the land. And, counting the eight full-time native trappers the Metis had identified in Fort Norman, there were less that two dozen full-time trappers on the Mackenzie River between Fort Simpson and Fort Norman, 450 miles of country in which fur-bearing animals were still plentiful and at a time when fur prices were good.

That picture has changed considerably since 1975. Native MLAs predominate in the territorial legislature, and members of the executive committee have become cabinet ministers, the majority of them native. A growing number of natives advanced to become journeymen in the trades in mining - electricians, mechanics, heavy duty equipment operators, millwrights - and into office positions.

Oil and gas has produced drillship deck officers and executives from among its native employees, as well as skilled tradesmen. Many senior positions in the territorial and federal civil services are filled by native people who've come up through the ranks, as high as the deputy minister level.

Government-funded native development corporations are into such non-traditional fields as airlines, video shops and lumber yards, but while the corporations own the companies, few of them are run by natives. Most are investments, still operated by mainly non-native managers. And the N.W.T. still has only one practising native lawyer, one fully-qualified native teacher and still no native doctor.

Affirmative action programs, and determined effort at both the federal and territorial level to increase job opportunities for native people, have helped create these changes in both the private and public sectors. But there are few real success stories yet in the area of native entrepreneurship, for all the money which has been sunk into programs to get native business started.

Why?

The answer, to my way of thinking, is that government is approaching the establishment of native enterprises in the same way that many a fat person tries to lose weight.

It takes the average overweight person 20 to 30 years to add 50 pounds. And when he or she finally decides to do something about that fat, and go on a diet, most fatties expect to get back to ideal weight in 20 to 30 days.

A few can. Most don't. And miracle cures for people who've lost faith in themselves are just as rare.

That's what government is dealing with when it tries to correct the terrible unemployment, the terrible loss of belief in themselves and their abilities, which affects so many native Northerners today. And at the policy-making levels, at least, this is a sincere and full-out effort, driven by the knowledge that well-intentioned government mistakes created the situation in the first place.

It wasn't until the early 1950s that Ottawa discovered there were people, as well as polar bears, north of the 60th Parallel. To that point, the federal civil service in the N.W.T. had consisted of a handful of administrators who actually lived in the North and an administration based in Ottawa.

There was a Territorial Council, but most of its members were government appointees from the south. The commissioner was the deputy minister of the Department of Northern Resources, now Indian Affairs and Northern Development. Schools and hospitals were run by the Anglican and Catholic churches and welfare was usually handled by the local Bay manager or RCMP officer. The council held a token annual session in the N.W.T.

Politics were involved, of course; politics are involved in just about anything which happens in the North. But the basis of Parliament's all-out drive to bring Northern Canada into the 20th Century was simple human decency... and the simplistic idea that what was good for Altona, Man., was good for Aklavik.

Government might have consulted the churches, the Bay and the RCMP - all of which were well-established Northern agencies, with years of experience in dealing with the North's people - before it jumped. But then, as now, that wasn't government's way. Instead, it sent in the experts.

Within a year there was hardly a community from Frobisher Bay - Igaluit, now - to Tuktoyaktuk which didn't have at least one federal representative «here to help you». Some had actually lived in the North. Most hadn't. Their enthusiasm and dedication was unquestioned. Their Northern knowledge was slim.

They were appalled to discover Inuit living in igloos or skin tents, Dene in tiny log cabins, usually without medical care or far from the mission schools in the settlements. They ignored the old hands almost totally, blaming the rapacious fur traders for keeping the natives in poverty, the churches for using medicine and teaching simply to hold their converts and the police for enforcing the rule of both Bay and church.

Most native people lived on the land except in summer, the experts discovered. So they began cajoling - and occasionally simply forcing - those people to move into the settlements, where services were available. No one stopped to think - then - that an area which could support a dozen hunters might not support two or three hundred. No one stopped to think - then - that the moment an Inuk and his family moved into a new government house, he and they were on welfare, since their annual income wouldn't even pay the fuel bill.

By the 1960s the settlements were jammed with hunters and trappers who had never had it so good and, since so few could still support themselves and their families, were already losing the fierce independence with which they had taken on and conquered a tough land in the first place. The work ethic had been easy enough to maintain when survival depended on it. But who wanted to go out in the middle of a bitter winter now, in the hopes of getting some food and some furs to sell, when you could sit around in comfort and chat with the new hordes of experts who kept arriving to find out about you?

There was a new Northern joke by then: «The average Eskimo family consists of a father, a mother, two children and a sociologist.» It was almost too close to the truth to be funny.

By the late 1960s, the federal planners were beginning to wonder if they hadn't been in too much of a hurry to change things around in the North. By the 1970s they knew it... and were frantically casting about for the answer to the nightmare they'd created.

They'd come awfully close to killing the native people of the North through kindness.

The road back from the brink of total disaster has been a tough haul, and government alone hasn't broken the trail. Native people have fought a lot of that fight themselves, retrieving their own pride by learning how to cope with a new way of life. Companies which a few years ago hired native employees because it was the only way they could get a development permit now hire native people because more and more are good, reliable workers who don't leave as soon as they've earned enough money to buy a house in the south.

But the opportunities for entrepreneurship, for setting up and running their own businesses, are still few and far between for native Northerners.

Better education, trades training, consultants on feasibility, marketing and technical areas are all available. So are start-up funds, or grants or loans to expand or improve existing enterprises. There's even an entrepreneurs' program at Arctic College's Fort Smith campus.

Yet who is teaching the native person to start small, to learn the basics of business and then grow; to become financially independent, not wealthy (the wealth will come later); to create the right first impressions by dressing properly and looking after personal grooming (you can wear jeans after people get to know your abilities)?

I sit on the National Entrepreneurship Development Institute, representing Alberta, because there's no N.W.T. representation. I've tried to persuade our ministers of economic development and education, and native leaders, to join, but I can't get them interested. There's that entrepreneurs' course in Fort Smith, of course, but why isn't it in Yellowknife, where students are surrounded by small businesses they can learn from?

There's still an attitude in the N.W.T. which expects native people to fail in business. Who's teaching native people to take that expectation and use it as the motivation to succeed? Who's teaching native people that consultants can help you get started, but that you have to be prepared to work and sacrifice to make a business succeed?

The major reason that so many native ventures fail is that people go into business without the basic skills. Or they listen to experts tell them that the key to business success is «Location, location, location».

I decided to open a shoe store when I found working for government wasn't for me. Yellowknife's business community was a pretty tight little group then, and I didn't have enough money to open a shop on Franklin Avenue, the city's main street. When I tried to borrow $500, the bank manager turned me down. The best location I could afford was a long block away from Franklin, and the person who'd be my biggest competition said she'd put me out of business in six months.

I went ahead. I concentrated on providing good shoes at decent prices, finding good people to work for me, making the store as attractive as I could afford to. And my happiest moment came when my major competitor closed down her shoe department.

Today I own TC Oil Distributors Ltd., the largest bulk plant in Canada, a number of apartments and office buildings, a half-interest in the Airporter restaurant and that shoe store.

If I feel like wearing my jeans to work, I do. People know me now. But I wore a suit and a tie when I started.

And if a Chinese kid from Jamaica can make it in the Northwest Territories, there's no reason why a Dene or Inuit kid can't make it, too. Provided he or she is willing to work hard, look to business people, not outside consultants, for advice, and make the attitude that a native person can't succeed in business the challenge which will ensure he or she does.

Thank you.

PLENARY SESSION

OVERVIEW OF WORKSHOP DISCUSSIONS

The Indian people have always been entrepreneurs. An exchange economy had been developed between the nations well before the arrival of the Europeans, but when they were placed in reserves, their commercial activities died down.

Today, native people are not satisfied with a simple subsistence economy. They want to become self-sufficient, proactive members of the country's economy.

Given their different values, beliefs and perception of the land and environment, what kind of economy can they develop that will correspond with what they are?

Workshop 1 : A Trade Mission

Collective values are fundamental in native communities. Many firms, especially Inuit firms, are community-based and depend on community councils. Viable economic development depends on developing a healthy global environment, and priority must be given to human resources.

Firms have more collective objectives, but if they want to flourish outside the confines of the reserves they must also learn to play to win on the «big rink».

Workshop 2 : Business Interdependencies - Joint Ventures

Joint ventures seem to be the key to developing native firms. They will make it easier to integrate the regional, national and international economic fabric and will provide direct access to technology.

Finding good partners and the right forms of association is far from being an easy task. Compatibilities must be developed, values reconciled and confidence established. The agreement must be fair to both parties, and must include real technology transfer as well as contributing to human resources development in the native firm.

Workshop 3 : Making the Most of Female Entrepreneurship

The presence of women in small native firms is considerable. They usually maintain a service to the community thanks to the traditional or basic activities at which they excel.

Their economic role, however, is still an unobtrusive one. They face obstacles and sometimes discrimination when trying to obtain information or capital. They feel the need to group together in intercommunity networks and are looking for models whose example they could follow.

Workshop 4 : Entrepreneurship and Youth

Young people and children make up 50% of the native population, and the communities urgently need to create opportunities for the future. The young people are motivated and dynamic, but impatient too. They should be encouraged in their projects and allowed to gain experience, even if it means making mistakes.

Lack of experience could be compensated by more concrete, practical training, and specific programs could help them become aware of environmental resources. Possibilities include encouraging dialogue and the sharing of ideologies between young entrepreneurs, fostering better communication with seasoned entrepreneurs and reducing the obstacles to financial autonomy.

Workshop 5 : Financing Strategies

The problems associated with business financing are mainly concerned with the lack of available guarantees and laborious access to venture capital. Native entrepreneurs cannot base their applications for financing on a long business tradition, and the perception of outside lenders could be improved.

Lack of experience and self-confidence could be compensated by training and support services for entrepreneurs. Native firms must also join networks and seek out associations and sales agreements with non-native firms.

If the communities are to achieve real economic development, they will eventually need to set up their own financial institutions. A possible immediate step would be to widen their criteria for granting funds to firms.

Workshop 6 : Being an Entrepreneur: A Question of Balance

Many people are already active in the communities, and various ways exist to increase creativity and encourage the setting-up of more organizations. It is vitally important to prepare the younger generations as early as possible.

Their territory provides opportunities, their culture offers specific ways of doing business, their way of life and values generate innovative management styles, and skills specific to native people are already utilized successfully. However, native entrepreneurs must also come to terms with distant outside markets and limited local markets, as well as educational demands that pull young people away from their communities.

The notions of individual success also have to be reconciled with collective values. Entrepreneurship could flourish with the encouragement and support of the communities by achieving a balance between values and by respecting the environment.

Workshop 7 : Enterprise Management

Management is affected by the community-based, collective orientation of native firms. Decision-making processes are more restrictive; priority is given to the objectives of creating jobs and collective development; profit sharing, management practices and the scope of activities are based more on community needs than business demands.

Technical help is lacking: there are not enough accountants, engineers or consultants, and there is an urgent need for human resources development.

If native firms are to earn credibility on outside markets, attitudes and operations need to be better adapted to the demands of the business world.

Education can do much to stimulate entrepreneurship, but strategies are also needed that would lead the communities to involve young people more and create entrepreneurial openings.

CLOSING REMARKS

My very special thanks go to all the conference participants for their contribution to what, for me, was an important learning experience. Many ideas were exchanged, many contacts were established, and friendships were created too; friendships which, I am sure, will continue to develop in all kinds of ways in the future.

Several important aspects have emerged from this day-and-a-half of discussions, and a number of recommendations have been made through the workshops. It is also interesting to note the fascinating experience a conference like this provides for everyone who takes part in it, but most particularly for the young people whose ambition is to become entrepreneurs. We have seen a new entrepreneurial profile emerge, and we have understood the importance of providing entrepreneurial models and examples for these young people.

During the discussions, the difficulties faced by small and medium-sized firms in native communities were also raised : legal aspects, financing problems, the lack of models and examples, restricted access to information, difficult technology transfer, and management problems. A lack of support infrastructures was also mentioned. Among other things, we have seen the necessity to reconcile the development of entrepreneurship with traditional community values and the need for a more open approach to markets.

Many paths are available to you in this respect, but they all depend on the emergence of more «warriors armed with diplomas and pencils, and wearing ties» in all the communities. We have seen that entrepreneurs must work very hard, and that they should not forget traditional values, so that the community can also benefit from individual success. Everyone should think about the development of his community in the perspective of respect for the environment, while working on extending his market.

Another aspect to be borne in mind is how success is perceived. Our conference speakers have stressed the need to enjoy what we do, since the passion for entrepreneurship

helps overcome many difficulties. The notion of success must also take into account all the values to be reconciled.

The system that is to be created must therefore reflect values, and new avenues should allow structures to be established that will facilitate the transformation of social programs into economic development. Native development should also take place in a wider context, based on traditional communities but focused on a wider market.

Many of you will probably recall a small book, published about 25 years ago, called *Small is Beautiful*. It showed how business people could move in many different ways towards a more rational type of economy. It seems to me that native communities are holding back the emergence of leadership - and not only in terms of management resources. So, as far as management resources are concerned, there are naturally lots of lessons to be learnt and points to be improved.

For me, this conference has been an important experience, and you can be sure that it will contribute in lots of ways to the Institute's future program.

The conference began with the traditional prayer offered by Mr. John Curotte, and it continued, during the workshops, with the «sweat tent» ceremony, which is a purifying ceremony - and that will give you a good idea of the purity and quality of the discussions.

Now, as it ends, we thought of holding the traditional peace-pipe ceremony. But, you know, not everybody smokes these days, and in any case, the message that came out of our discussions was not exactly a message of peace. To be an entrepreneur, you have to fight! But the fight is easier if you have support and, as you can see by looking around you, you are not alone. Together, you can achieve your economic autonomy - perhaps we could call it «entrepreneurial autochtonomy».

ROD DOBELL
President
The Institute for Research on Public Policy

WE WISH TO THANK FOR THEIR CONTRIBUTION :

ᐃᓕᓴᕐᓂᐊᕐᓄᑦ ᑭᓯᐊᓂᖅᓄᑦ ᐅᓂᒪᓕᒃᑲᓂᖅ ᑲᔪᓯ

Grand Council of the Crees (of Québec)

Entrepreneurship

Industrie, Sciences et Technologie Canada | Industry, Science and Technology Canada

Indian and Northern Affairs Canada

Secrétariat aux affaires autochtones

Hydro-Québec

Federal Business Development Bank

Desjardins

L'incroyable force de la coopération

LIST OF PARTICIPANTS

SANDY, MARK
Naskapi Development Corporation
C.P. 939
Schefferville, Québec
G0G 2T0

SASKATCHEWAN

JOHNSON, NORMAN
Sask. Indian Institute of Technologies
401 Packham Place
Saskatoon, Saskatchewan
7SN 2T7

BALKWILL, DARRELL
Saskatoon District Tribal Council
226 Cardinal Crescent
Saskatoon, Saskatchewan
S7L 6H8

NORDIK, WILF K.
Indian and Northern Affairs Canada
4211, Albert Street
Regina, Saskatchewan
S4S 3R6

PETERS, MEL
Indian and Northern Affairs Canada
Box 1203
Fort Qu'Appelle, Saskatchewan
S0G 1S0

POMPU, JOHN
Saskatoon District Tribal Council
226, Cardinal Crescent
Saskatoon, Saskatchewan
S7L 6H8

THOMAS, KENNETH C.
Canadian Arboriginal Economic Development
Sask. Indian Agriculture Program Inc.
Box 460
Cupar, Saskatchewan
S0G 0Y0

TERRITOIRES DU NORD-OUEST
NORTHWEST TERRITORIES

ANTOINA, JIM
Development Corporation of
the Dene Nation
P.O. Box 2338
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 2P7

JAMAL, AL-NASHIR
Denendeh Development Corporation
P.O. Box 2725
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 2R1

CHEZIE, GERRY
Development Corporation of
the Dene Nation
P.O. Box 2338
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 2P7

PASCAL, EUGENE
Development Corporation of the Dene Nation
P.O. Box 2338
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 2P7

ROBERTSON, COLETTE
Conseil des Montagnais du Lac Saint-Jean
151, rue Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

ROBERTSON, DANNY
Conseil des Montagnais du Lac Saint-Jean
36-B, Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

ROBERTSON, ÉDOUARD
Conseil des Montagnais du Lac Saint-Jean
151, rue Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

RODRIGUE, JEAN-GUY
Hydro-Québec
75, boul. René-Lévesque ouest, 21e étage
Montréal, Québec
H2Z 1A4

SACHEL, ALAIN
Conseil des Atikamekw et Montagnais
360 Charest est
Québec, Québec
G1K 3H3

SCHECAPIO, GEORGE M.
Mistassini Lake Outfitting
Camps Association
P.O. Box 1008
Mistassini, Québec
G0W 1C0

SIM, ANDREW
Adjoint au Ministre d'État aux
Affaires indiennes et du Nord
10, Wellington, Tour Nord
Hull, Québec
K1A 0H4

SIMÉON, GENEVIÈVE
Conseil des Montagnais du Lac Saint-Jean
197, Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

SIMÉON, MARIO
192, Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

TELLIER, CLAUDE
Industrie Sciences et Technologie Canada
800 Place Victoria, Suite 2604
Montréal, Québec
H4Z 1L4

TOBIN, RICK
Banque fédérale de développement
800, Square Victoria
Place Victoria
Montréal, Québec
H4Z 1L4

TUKKIAPIK, SAMMY
Municipal Council
Quataq
Quataq, Québec
J0M 1J0

TUKKIAPIK, SAMMY
Municipal Council
Quataq
Quataq, Québec
J0M 1J0

VACHON, DANIEL
Société économique de développement
1 Grivois
Sept-Iles, Québec
G4R 4B8

VEKREAULT, ANGÈLE
Conseil des Montagnais du Lac Saint-Jean
197, Ouiatchouan
Mashteuiatsh, Québec
G0W 2H0

VIENNI, FRANK
Affaires indiennes et du Nord Canada
320, rue St-Joseph est, C.P. 3725
Québec, Québec
G1K 7Y2

VINCENT, JEAN
Société de développement Wendat
255, Place Chef Michel Lareau
Wendake, Québec
G0A 4V0

WALLING, WALTER
Affaires indiennes et du Nord Canada
320, rue St-Joseph est, C.P. 3725
St-Roch, Québec
G1K 7Y2

WHITEDUCK COOKO, JUDY
River Desert Band
P.O. box 309
Maniwaki, Québec
J9E 3C9

WOLF, JACQUES
Secteur Boréal, Hydro-Québec
2625, boul. Lebourgneuf
Québec, Québec
G2C 1P1

MOSES, MALCOLM
Waskaganish First Nations
Box 60
Waskaganish, Québec
J0M 1R0

MOSES, VIRGINIA
Waskaganish First Nations
Box 60
Waskaganish, Québec
J0M 1R0

NEASHIT, JIMMY
Conseil de la Nation Attikamekw
317, Saint-Joseph
La Tuque, Québec
G9X 3P6

NEPTON, ALAIN
Conseil des Montagnais du Lac Saint-Jean
151, Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

NICOLAS, LEE
Malécites de Viger du Québec
162 des Sagueneens
Chicoutimi, Québec
G7H 3A2

OUELLET, GÉRARD
Affaires indiennes et du Nord Canada
320, rue St-Joseph est, C.P. 3725
St-Roch, Québec
G1K 7Y2

PARÉ, COLLIN
Secrétariat aux affaires autochtones
875, Grande Allée est
Québec, Québec
G1R 4Y8

PARENT, YVON
Conseil de Montagnais du Lac Saint-Jean
151, Ouiatchouan
Poiinte-Bleue, Québec
G0W 2H0

PAUL, ALAIN
Construction Paul
15, rue Matishu
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

PAUL, SERGE H.
Conseil des Montagnais du Lac Saint-Jean
151, rue Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

PETIQUAY, ERIC PHILIPPE
Comptoir Atowkinatok
C.P. 103
Weymontachie, Québec
G0A 4M0

PETIQUAY, FRANCINE
Conseil de la Nation Attikamekw
317, Saint-Joseph
La Tuque, Québec
G9X 3P6

PHILIPPE, JOHANNE
Conseil des Montagnais du Lac St-Jean
151, Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

PHILLIPS, MORGAN K.
Kahnawake Economic Development Group
General Delivery
Kahnawake, Québec
J0L 1B0

PICARD, JEAN-MARIE
Conseil de Bande de Betsiamites
20, Messek
Betsiamites, Québec
G0H 1B0

RAYMOND, BERNARD
Wolinack
4705 rue Soulinack
Bécancour, Québec
G0X 1B0

RICHARD, ROCH
Emploi Immigration Canada
1441, St-Urbain
Montréal, Québec
H2X 2M6

RIVARD, SERGE
MAIN
320 est St-Joseph
Québec, Québec
G1K 8G5

ROBERGE, JACYNTHE
Secrétariat aux affaires autochtones
875, Grande Allée est, 2e étage
Québec, Québec
G1R 4Y8

ROBERT, RÉAL
Affaires indiennes et du Nord Canada
320, rue St-Joseph est, C.P. 3725
St-Roch, Québec
G1K 7Y2

MICHAUD, MARTINE
Hydro-Québec
75, boul. René Levesque ouest
Montréal, Québec
H2Z 1A4

MICHEL, GÉRARD
Société de développement économique
865, boul. Laure
Sept-Iles, Québec
G4R 4K7

MOAR, ALAN
Conseil de bande de Mistissini
C/O Baie du Poste
Via Chibougamou, Québec
G0W 1C0

MOAR, CLIFFORD
Conseil des Montagnais du Lac Saint-Jean
151, Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

MOLLEN, JOSEPH
Conseil de bande de Mingan
C.P. 319
Mingan, Québec
G0G 1J0

NORTON, JOSEPH
Mohawk Council of Kahnawake
P.O. Box 720
Kahnawake, Québec
J0L 1B0

O'BOMSAWIN, ALBERT
Conseil de Bande D'Odanak
58, Waban-Aki
Odanak, Québec
J0G 1H0

ORR, SIDNEY
Wiichihiituun Development Corporation
P.O. Box 30
Chisasibi, Québec
J0M 1E0

OTTAWA, LUCIEN
Conseil des Atikamekw de Manawan
135 Kicik
Manawan, Québec
J1K 1M0

OTTAWA, RENÉ
Conseil des Atikameks de Manawan
311, Mahikan
Manawan, Québec
J1K 1M0

PENNER, ERIKA
Royal Bank
1, Place Ville Marie, 7th Floor, North Wing
Montréal, Québec
H3C 3A9

PESNER, RICHARD
Industrie Sciences et Technologie Canada
800 Place Victoria, suite 2604
Montréal, Québec
H4Z 1L4

PETAWABANO, KENNY
Economic Development Council
of Mistissini Band
Mistissini, Québec
G0W 1C0

PETAWABANO, MAGGIE
Waasheskun Airways Ltd
C.P. 1012, Baie du Poste
Mistissini Lake, Québec
G0W 1C0

PETAWABANO, PAUL
Waasheskun Airways Ltd
C.P. 1012, Baie du Poste
Mistissini Lake, Québec
G0W 1C0

PLAYFORD, JOY
Banque fédérale de développement
800, Square Victoria
Place Victoria
Montréal, Québec
H4Z 1L4

POIRÉ, ESTHER
Loisir, Chasse et Pêche, Service des Pourvoiries
150, boul. St-Cyrille est
Québec, Québec
G1R 4Y1

POLSON, JERRY
Long Point Band
P.O. Box 1
Winneway, Québec
J0Z 2J0

PROULX, ANDRÉ
Kruger Inc.
3285, Chemin Bedford
Montréal, Québec
H3S 1G5

RANKIN, DOMINIQUE
Société Matcite8Eia
6585 des Orchidées
Charny, Québec
G6X 3H5

JEROME, WILLIAM
Restigouche Band Council
17, Riverside West
Restigouche, Québec
G0C 2R0

JIMIKEN, LAWRENCE
Nemaska Band Council
Poste Nemiscau, Champion Lake
Nemaska, Québec
J0Y 3B0

JOHNSON, PETER R.
Dobson Centre for Entrepreneurial Study
McGill University
1001 Sherbrooke St. W.
Montréal, Québec
H3A 1G5

KARIYA, PAUL
Ministère des affaires indiennes et
du Nord Canada
10, Wellington
Hull, Québec
K1A 0H4

KISTABISH, JOHN C.
Conseil de bande Abitibiwinni
C. P. 36, R.R. 4, Pikogan
Amos, Québec
G9T 3A3

LANGLOIS, RENÉ-DANIEL
Ministère du conseil exécutif
1060, rue Conroy, aile St-Amable
Québec, Québec
G1R 5E6

LARUE, JACQUES
Rexfor
1195, rue de Lavigerie
Sainte-Foy, Québec
G1V 4N3

LAUNIÈRE, AURÉLIEN
Conseil des Montagnais du Lac Saint-Jean
151, Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

LEBLOND, JEAN
Adjoint au Ministre d'État aux
Affaires indiennes et du Nord
10, Wellington, Tour Nord
Hull, Québec
K1A 0H4

LECLAIR, MARC
Industrie, Sciences et Technologie
B.P. 738
Chelsea, Québec
J0X 1N0

MACLEOD, MARY
Native Women's Association
Mistissini Reserve, Québec
G0W 2C0

MAK, ANDRÉ
Mamit Innuat
C.P. 335
Mingan, Québec
G0G 1V0

MALEC, FRANÇIS
Conseil des montagnais de Pakua Shipi
Ste-Augustine, Québec
G0G 2R0

MALEC, MARIE-LOUISE
Conseil Montagnais de Natashquan
C.P. 118
Natashquan, Québec
G0G 2E0

MANHAS, HARDY
Corporation de développement montagnaise
360, boul. Charest est, bureau 300
Québec, Québec
G1K 3H4

MCDOUGALL, HARRY
Conseil de bande de Abitibiwinni
C.P. 36, R.R. 4, Pikogan
Amos, Québec
G9T 3A3

MCGEE, MIKE
Tawich Development Corporation
Wemindji Band Council
Wemindji, Québec
J0M 1L0

MCMARTIN, GREGORY
Long Point Band
P.O. Box 1
Winneway, Québec
J0Z 2J0

MESTOKOSHO, ELIE
Conseil de bande de Mingan
C.P. 376
Mingan, Québec
G0G 1J0

METTAWESKUN, BURT
Nitchequon Fishing Camp
Mistissini Reserve
Baie du Poste, Québec
G0W 1C0

HALASZ, PETER
M.H.A. Consultants
5925 Monthland #101
Montréal, Québec
H4A 1G7

HAPPYJACK, MATTHEW
Fédération des Caisse populaires
de l'Abitibi
Amos, Québec
J9T 3W7

HENDERSON,TERRY
Affaires indiennes et inuit
10 Wellington
Hull, Québec
K1A 0H4

HUGHBOY, WALTER
Tawich Development Corporation
Wemindji Band Council
Wemindji, Québec
J0M 1L0

ISHPAPAO, ANTOINE
Pourvoirie Hipou Natashquan
26, rue Jéromish
Natashquan, Québec
G0G 2E0

KISTABISH, MAURICE
Conseil de bande de Abitibiwinni
C.P. 36, R.R. 4, Pikogan
Amos, Québec
G9T 3A3

KISTABISH, OSCAR
Conseil Algonquin de l'Ouest du Québec
351, Avenue Centrale
Val D'Or, Québec
J9P 1P6

KROO, IRA
Organisation Radisson
Aviron Québec, Institut Technique
270 boul. Charest Est
Québec, Québec
G1K 3H1

LACASSE, RICHARD- MARC
Université du Québec à Rimouski
300, des Ursulines
Rimouski, Québec
G5L 3A1

LALO, LIONEL
Conseil des montagnais de Pakua Shipi
St-Augustin, Québec
G0G 2R0

LEFEBVRE, YVON
Tourisme - Québec
2 Place Québec - bureau 412
Québec, Québec
G1R 2B5

LEPAGE, MICHEL
Banque fédérale de développement
800, Square Victoria
Place Victoria
Montréal, Québec
H4Z 1L4

LÉVESQUE, GUY
Énergie et ressources
5700, 4e Avenue ouest
Local A 303
Charlesbourg, Québec
G1H 6R1

LÉVESQUE, JACQUES
Mamite-Innuat,
Conseil Montagnais de la Basse-Côte-Nord
C.P. 335
Mingan, Québec
G0G 1V0

MACLEOD, JAMES
James A. MacLeod Exploration Reg'd
232 Nesk St.
Mistissini Lake, Québec
G0W 2C0

MANITOWABI, SHAREN
Banque fédérale de développement
800, Square Victoria
Place Victoria
Montréal, Québec
H4Z 1L4

MASTROIANNI, BRUNA
Kativik School Board
331, Mimosa
Dorval, Québec
H9S 3K5

MATHIAS, MARY ANN
20 Spruce St.
Waswanipi, Québec
J0Y 3C0

MATHIAS, MICHEL
M & M Transport Reg'd
20 Spruce St.
Waswanipi, Québec
J0Y 3C0

MATHIEU, BERNARD
Secrétariat aux affaires autochtones
875, Grande Allée est
Québec, Québec
G1R 4Y8

COURTOIS, NATHALIE
Hydro-Québec
75, boul. René Levesque ouest
Montréal, Québec
H2Z 1A4

CUNIAL, JOSEPH
Conseil des Montagnais du Lac Saint-Jean
151, Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

CYR, LOUIS-PAUL
Waasheshkun Airways Ltd
C.P. 1012, Baie du Poste
Mistissini Lake, Québec
G0W 1C0

DE LIAMCHIN, LANA
NEDI/INDE
3601 St. Jacques ouest
Montréal, Québec
H4C 1H1

DENIS, ROSS
Conseil de Bande Montagnais
de Les Escoumins
27, rue de la Réserve
Les Escoumins, Québec
G0T 1K0

EINISH, ELIJAH
Naskapi Development Corporation
Box 939
Schefferville, Québec
G0G 2T0

ELLIS, WILLARD H.
Mc Gill University
1001 Sherbrooke
Montréal, Québec
H3A

FIREMAN, JIMMY R.
Chisasibi Band Council
P.O. Box 150
Chisasibi, Québec.
J0M 1E0

FLEGG, ALAN
Organisation Radison,
Aviron Québec, Institut Technique
270, boul. Charest Est
Québec, Québec
G1K 3H1

FONTAINE, ARTHUR
Société de développement économique
865, boul. Laure, C.P. 623
Sept-Iles, Québec
G1R 4K7

GAGNON, ANDRÉ
Ministère de l'énergie et des ressources
200-B, Chemin Sainte-Foy
Québec, Québec
G1R 4X7

GARAND, RICHARD
Secrétariat aux affaires autochtones
875, Grande Allée est
Québec, Québec
G1R 4Y8

GARCEAU, MICHEL
Conseil de la Nation Atikamekw
317, Saint-Joseph
La Tuque, Québec
G9X 3P6

GARIÉPY, ALAIN
Ministère du loisir, chasse et pêche
150, Saint-Cyrille est, 16e étage
Québec, Québec
G1R 4Y3

GEOFFROY, JOCELYN
Fédération des Caisses populaires de
l'Abitibi
532, 7e Rue Ouest
Amos, Québec
J9T 3W7

GIROUARD, GUY
Main d'oeuvre, sécurité du revenu et
de la formation professionnelle du Québec
425, rue Saint-Amable, 4e étage
Québec, Québec
G1R 4Z1

GOODLEAF, ARNOLD
Mohawk Council of Kahnawake
P.O. Box 720
Kahnawake, Québec
J0L 1B0

GOSSELIN, PIERRE
Secrétariat aux affaires autochtones
875, Grande-Allée est, 2e étage
Québec, Québec
G1R 4Y8

GROS-LOUIS, LINE
Centre éducatif du Soleil Levant
90, François Gros-Louis
Village-Huron, Québec
G0A 4V0

GUNNER, JIMMY
Papaamiskau Enr.
Mistissini Reserve
Baie du Poste, Québec
G0W 1C0

COOPER, ALLAN JOHN
Allan Cooper & Son's Reg'd
Waswanipi, Québec
J0Y 3C0

COOPER, CATHERINE
Allan Cooper & Sons's Reg'd
Waswanipi, Québec
J0Y 3C0

COOPER, EMILY
Waswanipi Band Council
Waswanipi, Québec
J0Y 3C0

COOPER, JOHNNY M.
Waswanipi Band Council
10 Spruce
Waswanipi, Québec
J0Y 3C0

CÔTÉ, LUC
Industrie, Commerce et de la Techonologie
710, Place d'Youville, 5e étage
Québec, Québec
G1R 4Y6

DIAMOND, ALBERT
Cree Co.
1452, rue de la Québécoise
Val d'Or, Québec
J9P 5H4

DIETACHO, JEAN-CHARLES
Conseil des Montagnais de Mingan
C.P. 320
Mingan, Québec
G0G 1J0

DROLET, GILLES
Ministère de l'agriculture,
des pêcheries et de l'alimentation
200-A,Chemin Sainte-Foy, 1er étage
Québec, Québec
G1R 4X6

DUCHESNES, LUC
Conseil des Montagnais du Lac St-Jean
151, Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

DUSSEAULT, YVES
Commission de la construction du Québec
3530, rue Jean-Talon ouest
Montréal, Québec
H3R 2G3

FONTAINE, RICKY
Immobilière Montagnaise Ltée
1005, boul. Laure
Sept-îles, Québec
G4R 4S6

FORGET, NORMAND
CEGEP de Lévis-Lauzon
205, Mgr Bourget
Lévis-Lauzon, Québec
G6V 6Z9

FORTIN, P.A.
PRÉSIDENT
Fondation de l'entrepreneurship
160, 76e Rue est, Suite 250
Charlesbourg, Québec
G1H 7H5

FOX, JOHN
Employment & Immigration Canada
140, Promenade du Portage, Phase IV
5th Floor
Hull, Québec
K1A 0J9

FREED, GÉRALD
Maisons Multigon
2906 Labelle Blvd.
Prévost, Québec
J0R 1T0

GEORGEKISH, FRED
Tawich Development Corporation
Wemindji Band Council
Wemindji, Québec
J0M 1L0

GERVAIS, RAYMOND
PM Authier et Associés
1485, rue Bégin
Ville Saint-Laurent, Québec
H4R 1V8

GILL, PIERRE
Piekuakami PM
219, rue Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

GILPIN, KENNETH R.
Wabannutao Eeyou Development Corporation
General Delivery
Eastmain, Québec
J0M 1W0

GILPIN, SAM
Tawich Development Corporation
Wemindji Band Council
Wemindji, Québec
J0M 1L0

AUDET, YVON
Affaires indiennes et du Nord Canada
320, rue St-Joseph est, C.P. 3725
St-Roch, Québec
G1K 7Y2

AWASHISH, ERNEST
Conseil de la Nation Atikamekw
317, Saint-Joseph
La Tuque, Québec
G9X 3P6

BACON, NORMAND
Conseil de Bande de Betsiamites
20, Messek
Betsiamites, Québec
G0H 1B0

BAILLARD, DOMINIQUE
Hydro-Québec
800 est, boul. de Maisonneuve
Montréal, Québec
H2L 4M8

BANVILLE, RÉAL
Secteur Boréal, Hydro-Québec
2625, boul. Lebourgneuf
Québec, Québec
G2C 1P1

BERGERON, HENRI
Les Chaussures Régence inc.
C.P. 304
Loretteville, Québec
G2B 3W7

BÉRUBÉ, GILLES
Corporation Waskahegen
112 de l'Eglise
Mistassini, Québec
G0W 2C0

BESNARD, GEORGETTE
SACO/CESO
1980, Sherbrooke ouest, Suite 350
Montréal, Québec
H3H 1E8

BESNER, ANDRÉ
Banque fédérale de développement
800, Square Victoria
Place Victoria
Montréal, Québec
H4Z 1L4

BLAIS, JEAN-LUC
Affaires indiennes et du Nord Canada
10, rue Wellington
Hull, Québec
K1A 0H4

BRUNEAU, NORMAND
Les appareils électriques Bruneau Inc.
99, Baby
Joliette, Québec
J6E 2V4

BRUNETTE, ROBERT
Hydro-Québec
75, boul. ouest René Lévesque, 21e étage
Montréal, Québec
H2Z 1A4

CAMPBELL, LOÏS
Banque fédérale de développement
800, Square Victoria
Place Victoria
Montréal, Québec
H4Z 1L4

CARBONNEAU, CLAUDE
Société de développement des coopératives
430, Chemin Sainte-Foy
Québec, Québec
G1S 2J5

CARON, DANIEL J.
Affaires indiennes et du Nord canadien
10, Wellington
Terrasses de la Chaudière
Hull, Québec
K1A 0H4

CLOUTIER, JEAN
Institut Carrière et Développement Ltée
500, Léo Parizeau Bureau 500,
C.P. 335, Succ. "Place du Parc"
Montréal, Québec
H2W 2N8

COLLIER, CAROL
Industrie, Sciences et Technologie Canada
800, Tour de la Place Victoria,
Bureau 3800, C.P. 247
Montréal, Québec
H4Z 1E8

CONNOLLY, TONY
Conseil des Montagnais du Lac Saint-Jean
151, Ouiatchouan
Pointe- Bleue, Québec
G0W 2H0

COOK, LORRAINE
SEDCO Small Business Consultant Services
P.O. Box 1320
Truro, Québec
B2N 5N2

COONISHISH, JOHNNY BRIAN
Mistissini Youth Council
Mistissini, Québec
G0W 1C0

QUÉBEC

ABRAIRA, RONALD J.
Kahnawake Economic Development Group
General Delivery
Kahnawake, Québec
J0L 1B0

ANDRÉ, DAVID
Conseil des Montagnais de Schefferville
C.P. 1390
Schefferville, Québec
G0G 2T0

AUBIN, GILBERT
Forêts Canada
1051 du Peps - C.P. 3800
Québec, Québec
G1V 4C7

AUDET, PAULINE
GEPEX inc.
Québec

BASQUE, AUBINI
Ministère des Affaires indiennes
320 rue St-Joseph est - C.P. 3725
Québec, Québec
G1K 7Y2

BASSETTE, FRANCINE
Banque fédérale de développement
800, Square Victoria
Place Victoria
Montréal, Québec
H4Z 1L4

BEAULIEU, JACQUELINE
Ministère de l'Énergie et des Ressources
200, Chemin Sainte-Foy, 8e étage
Québec, Québec
G1R 4X7

BELLEFLEUR, FERNAND
Conseil de bande Natashquan
Natashquan, Québec
G0G 2E0

BELLEFLEUR, GUY
Conseil des Montagnais
La Romaine, Québec
G0G 1M0

BOIVIN, MARCEL
Conseil de bande de Weymontachie
C.P. 37
Weymontachie, Québec
G0A 4M0

BOUCHER, CHRISTIAN
Banque fédérale de développement
800, Square Victoria
Place Victoria
Montréal, Québec
H4Z 1L4

BOUDRIAS, GÉRARD
Alliance Autochtone du Québec
1559 Des Hauts Bois
Val d'Or, Québec
J9P 5T8

BOURBONNAIS, JACQUES É.
Commission de la construction du Québec
3530, rue Jean Talon Ouest
Montréal, Québec
H3R 2G3

BRULÉ, JACQUES
Commission de la construction du Québec
3530, rue Jean Talon Ouest
Montréal, Québec
H3R 2G3

CARRIER, YVES
Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada
320, rue St-Joseph est, C.P. 3725
St-Roch, Québec
G1K 7Y2

CARRIÈRE, MICHEL
Emploi et Immigration Canada
1441, Saint-Urbain
Montréal, Québec
H3C 3L4

CHASLES, RICHARD
Timiskaming Band Council
Box 336
Notre-Dame du Nord, Québec
J0Z 3B0

CHILTON, LINA
Conseil de bande de Weymontachie
C.P. 37
Weymontachie, Québec
G0A 4M0

CLEARY, RALPH
Conseil des Montagnais du Lac St-Jean
151, Ouiatchouan
Pointe-Bleue, Québec
G0W 2H0

COLLIN, DOMINIQUE
Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen
Ottawa, Ontario
K1A 0H5

COMMANDA, LAURA
Northshore Tribal Council
1 - Industrial Park Road East
Blind River, Ontario
P0R 1B0

CORBIERE, JOE
Northshore Tribal Council
1, Industrial Park Road East
Blind River, Ontario
P0R 1B0

CORNELIUS, DORETTA
Southern District, Indian Affairs
P.O. Box 1960, 188 Mohawk Street
Brantford, Ontario
N3T 5W5

DODIER, GLORIA
Nord-Aski Frontier Development Inc.
P.O Bag 6000
Hearst, Ontario
P0L 1N0

MARTIN, CAROL A.
Farmer's Shell
Six Nations Reserve
Ohsweken, Ontario
N0A 1M0

MCLEOD FARLEY, RICK
Mushkegowuk Council
P.O. Box 430
Moose Factory, Ontario
P0L 1W0

METATAWABIN, CHRISTOPHER
Fort Albany First Nation Band
General Delivery
Fort Albany, Ontario
P0L 1H0

MOORE, ARTHUR
Confederation College
P.O. Box 398
Thunder Bay, Ontario
P7C 4W1

OKAMAY, MIKE
Attawapiskat First Nation
Attawapiskat, Ontario
P0L 1A0

PITAWANIKWAT, MARGARET
Northshore Tribal Council
1 - Industrial Park Road East
Blind River, Ontario
P0R 1B0

ROOTE, CORRINE
Saugeen First Nation
R.R. #1
Southampton, Ontario
N0H 2L0

SISSENAH, ROBERT
Spanish River First Nation
Box 610
Massey, Ontario
P0P 1P0

WAPACHEE, FRED
Moose Factory First Nation
P.O. Box 190
Moose Factory, Ontario
P0L 1W0

WEST, WILLIAM A.
Junior Achievement of Canada
75, Browns Line
Toronto, Ontario
M8W 3S2

WILLIAMS, ROY
Centre of Entrepreneurship
Ryerson Polytechnical Institute
285, Vistoria Street
Toronto, Ontario
M5B 2K3

WONG, WAYNE
Economic Development Band
25 St. Clair Ave. Et.
Toronto, Ontario
M4T 1N2

ONTARIO

ANTONE, VICKIE
Oneida of the Thames
R.R. 2
Southwold, Ontario
P0P 2A0

BAXTER, JEMIMA
Nord-Aski Frontier Development Inc.
P.O Bag 6000
Hearst, Ontario
P0L 1N0

BELLIVEAU, MICHEAL
Nishnawbe-Aski Development Fund
P.O. Box 252, Postal Station "F"
Thunder Bay, Ontario
P7C 4V8

BOBIWASH, ROSEMARY
Northshore Tribal Council
1-Industrial Park Road East
Blind River, Ontario
P0R 1B0

BOMBERRY, BARBARA
Six Nations Council
General Delivery
Ohsweken, Ontario
N0A 1M0

FAIENZA, ANGELA
Ministry of Industry, Trade and Technology
6th Floor, hearst Block, 900 Bay Street
Toronto, Ontario
M7A 2E1

FARLINGER, BRIAN
The Canadian Banker's Association
suite 600, The Exchange Tower 2,
First Canadian Place
C.P. 1500 A
Delivery Ctr
Toronto, Ontario
M5W 2N8

FARMER, SHIRLEY G.
Farmer's Supermarket
Six Nations Reserve
Ohsweken, Ontario
N0A 1M0

GUAY, GILBERT
Affaires indiennes et du Nord Canada
945 Raftsman Lane
Orléans, Ontario
K1C 2V3

HERSH, MORTON
Dept of Industry, Science & Technology
235 Queen St.
Ottawa, Ontario
K1A 0H5

JOLLY, ABE
Moose Factory First Nation
P.O Box 190
Moose Factory, Ontario
P0L 1W0

MORE, GEORGE
Ministry of Industry, Trade and Technology
7th Floor - Hearst Block, 900 Bay Street
Toronto, Ontario
M7A 2E1

MOYNAN, R.J. BOB
Canadore College of North Bay
Box 5001
North Bay, Ontario
P1B 8K9

NOBLE, DONALD A.
Canadian Council For Native Business
48 Walker Street
Oakville, Ontario
L6K 1A3

NOLAN, MARIE
Northshore Tribal Council
1-Industrial Park Road East
Blind River, Ontario
P0R 1B0

NOLAN, STEVE
Northshore Tribal Council
1 - Industrial Park Road East
Blind River, Ontario
P0R 1B0

NOONAN, ANNE
Raymond, Chabot, Martin, Paré
325 Dalhousie St. - 8th
Ottawa, Ontario
K1N 7G2

STANBURY, ROBERT
Canadian Council For Native Business
Box 132, 777 Bay Street
Toronto, Ontario
M5G 2C8

STONEYPOINT, FELIX
Spanish River Band of Ojibways
P.O. Box 610
Massey, Ontario
P0P 1P0

TAPIERO, MICHEL
Bureau Entrepreneurship et Petite Entreprise
Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen, pièce 132 E
Ottawa, Ontario
K1A 0H5

TRUCHON, ROBERT
Canadore College of North Bay
Box 5001
North Bay, Ontario
P1B 8K9

VINCENT, PIERRE
Industrie, Sciences et Technologie Canada
235, rue Queen, pièce 132 E
Ottawa, Ontario
K1A 0H5

WAPACHEE, BERT
Moose Factory First Nation
P.O. Box 190
Moose Factory, Ontario
P0L 1W0

NOUVEAU-BRUNSWICK
NEW BRUNSWICK

DAVID, PAUL
NBIAC Tobique Development Corporation
P.O. Box 100
Perth, New Brunswick
E0J 1V8

FRANCIS, DANA C.
Tobique Economic Development Dept.
P.O. Box 100
Tobique Reserve New Brunswick
E0J 1V8

PERLEY, BERNADINE
New Brunswick Indian Arts &
Crafts Association Inc.
212, Queen Street, Suite 402
Fredericton, New Brunswick
E3B 1A7

PERLEY, JOHN
Tobique Development Corporation
R.R. #3
Perth, New Brunswick
E0J 1V8

PERLEY, RONALD
Union of New Brunswick Indians
25, Dedham Street
Fredericton, New Brunswick
E3A 2V7

SAPPIER, DANA
Employment & Immigration Commission
615 Prospect St West, P.O. Box 2600
Fredericton, New Brunswick
E3B 5V6

ST-JACQUES, KENNETH
Tobique Economic Development Dept.
R.R. #3
Perth, New Brunswick
E0J 1V8

WARD, JAMES P.
Eel Ground Indian Band
Box 9, Site 3, RR #1
Newcastle, New Brunswick
E1V 3L8

NOUVELLE-ÉCOSSE
NOVA SCOTIA

COPE, ROBIN
SEDCO Small Business Consultant Services
P.O. Box 1320
Truro, Nova Scotia
B2N 5N2

ILE-DU-PRINCE-ÉDOUARD
PRINCE EDWARD ISLAND

GALLANT, MIKE
Native Council of P. E. I.
33, Allen Street
Charlottetown, Prince Edward Island
C1A 2V6

MYERS, JOE
Nuu-chah-nulth Economic
Development Corporation
P.O. Box 1384
Port Alberni, British Columbia
V9Y 7M2

NAKNAKIM, RODERICK
Native Fishing Association
202-1755 E. Hastings St.
Vancouver, British Columbia
V1C 4H4

O'NEIL, BEVERLY A.
Kootenay Indian Area Council
Site 15, Mission Rd, SS # 1, Box 14
Cranbrook, British Columbia
V1C 4H4

ROBINSON, THOMAS C.
Native Fishing Association
202-1755 E. Hastings St.
Vancouver, British Columbia
V5L 1T1

SAMUEL, DANNY
Nuu-chah-nulth Economic
Development Corporation
P.O. Box 1384
Port Alberni, British Columbia
V9Y 7M2

SCOTCHMAN, PAUL
Western Indian Agricultural Corporation
200-555 Howe
Vancouver, British Columbia
V6C 2C2

WATTS, GEORGE
Nuu-chah-nulth Tribal Council
P.O. Box 1383
Port Alberni, British Columbia
V9Y 7M2

MANITOBA

DESJARLAIS, HARRY
Chief, Dakota Ojibway Tribal Council
P.O. Box 1148
Brandon, Manitoba
R7A 6A4

FIDDLER, MCLEOD
Northeast Manitoba Community
Futures Committee Inc.
303-155, Carlton Street
Winnipeg, Manitoba
R1A 0R1

HENDERSON, BRIAN
Winnipeg Core Area Initiative
124, King Street
Winnipeg, Manitoba
R3B 1H9

MOUSSEAU, WILFRID
Dakota Ojibway Tribal Council
P.O. Box 1148
Brandon, Manitoba
R7A 6A4

ROOPRA, INDER
Southeast Resource Development Council
201-511 Ellice Avenue
Winnipeg, Manitoba
R3B 1Y8

TILLER, MARVIN E.
Tribal Councils Investment
Group of Manitoba Ltd
286, Smith Street, 5th Floor
Winnipeg, Manitoba
R3C 4E6

WOOD, ED
Pimajihowin Business Development Centre Inc.
303-155, Carlton Street
Winnipeg, Manitoba
R3C 3H8

WOOD, JOE
Pimajihowin Business
Development Centre Inc.
303-155, Carlton Street
Winnipeg, Manitoba
R3C 3H8

COMMANDA-CÔTÉ, CLAUDETTE
Department Indian Affairs
10 Wellington St.
Hull, Québec
K1A 0H4

DUMONT, PATRICK JR
Conseil Algonquin de l'Ouest du Québec
351, Avenue Centrale
Val d'Or, Québec
J9P 1P2

IULG, NARDA
Native Council of Canada
384, Bank Street, 2nd Floor
Ottawa, Ontario
K2P 1Y4

MEDINA, DANIELLE
Aliments Medina inc.
351, Place Royale
Montréal, Québec
H2Y 2V2

ROCHEFORT, PAULINE
Banque fédérale de développement
800, Square Victoria
Place Victoria
Montréal, Québec
H4Z 1L4

VAN-COILLIE TREMBLAY, BRIGITTE
Ministère de l'Industrie et du Commerce
710, Place d'Youville
Québec, Québec
G1R 4Y4

ALBERTA

SCHNEIDER, NANCY
D.M.O. Enterprises
1724 - 13th avenue #1
Calgary, Alberta
T3C 0T9

WEGIJG, MARGARET
University of Lethbridge
4401, University Drive
Lethbridge, Alberta
T1K 3M4

COLOMBIE-BRITANNIQUE
BRITISH COLUMBIA

BEHN, CARYLIN R.
West Moberly Indian Band
General Delivery
Moberly Lake, British Columbia
V0C 1X0

DOKKIE, DIANE
West Moberly Indian Band
General Delivery
Moberly Lake, British Columbia
V0C 1X0

JOHNSON, GALE
Nuu-chah-nulth Economic
Development Corporation
P.O. Box 1384
Port Alberni, British Columbia
V9Y 7M2

BARRETT, DAVID T.
Native Fishing Association
202-1755, E. Hastings St.
Vancouver, British Columbia
V5L 1T1

BEHN, RICHARD
Western Indian Agricultural Corp.
200-555 Howe St.
Vancouver, British Columbia
V6C 2C2

GEORGE, RICHARD A.
Western Indian Agricultural Corp.
200-555 Howe
Vancouver, British Columbia
V6C 2C2

LITTLE, AL
Nu-chah-nulth Economic
Development Corporation
P.O. Box 1384
Port Alberni, British Columbia
V9Y 7M2

CONFÉRENCIERS
SPEAKERS

CHANG, ANTHONY
T C Enterprises LTD
P.O. Box 1960
Yellowknife, Northwest Territories
X1A 2P5

FLETCHER, DEREK IAN
Optiscan Data Conversion Inc.
R. R. 4, S-7 C-9
Kelowna, British Columbia
V1Y 7R3

MOAR, ANDREW T.
Président, Énergie Crie
Edifice Ou-Daa
Waswanipi, Québec
J0Y 3C0

SCHATTEN, KAAYDAH
Ceiling Doctor International Ltd
2200, Lake Shore Boulevard West,
suite 105
Toronto, Ontario
M8V 1A4

SMITH, SCOTT
Proshred Inc.
629, Eastern Av.
Toronto, Ontario
M4M 1E4

PERSONNES RESSOURCES
FACILITATORS

CUROTTE, JOHN
Traditional Chief of the Turtle Clan of
the Mohawk Nation of Kahnawake
General Delivery
Kahnawake, Québec
J0L 1B0

BHERER, HAROLD
Professeur
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

GASSE, YVON
Institut de recherches politiques
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

OTTEREYES, ROBERT L.
Grand Conseil des Cris
6684 Chester
Montréal, Québec
H4V 1J9

RICE, MICHAEL
Directeur
Caisse populaire de Kahnawake
General Delivery
Kahnawake, Québec
J0L 1B0

SIOUI-TRUDEL, HÉLÈNE
Organisation nationale des
représentants Indiens et Inuit
en santé communautaire
47, Clarence, suite 300
Ottawa, Ontario
K1N 9K1

TRUDEL, HENRI-PAUL
Services paysagiste
1689 Père Lelièvre
Québec, Québec
G1M 1P3

D'AMOURS, ALINE
Institut de recherches politiques
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

DORION, PHILIPPE-ANDRÉ
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

LAMBERT, MARIE-JOSÉE
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

LAROCHELLE, RENÉE
Institut de recherches politiques
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

NEFF, ESTELLE
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

PAQUET, STÉPHANE
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

INVITÉS D'HONNEUR
GUESTS OF HONOR

L'HONORABLE TOM HOCKIN
Ministre d'État aux
Petites Entreprises et Tourisme
235, rue Queen
Ottawa, Ontario
K1A 0H5

L'HONORABLE SHIRLEY MARTIN
Ministre d'État aux
Affaires indiennes et du Nord
10, Wellington, Tour Nord
Hull, Ontario
K1A 0H4

THE HONOURABLE TOM HOCKIN
Minister of State for
Small Businesses and Tourism
235 Queen Street
Ottawa, Ontario
K1A 0H5

THE HONOURABLE SHIRLEY MARTIN
Minister of State for
Indian Affairs and Northern Development
10, Wellington, Tour Nord
Hull, Ontario
K1A 0H4

ORGANISATEURS
ORGANIZERS

BOUCHARD-D'AMOURS, MARCELLE
Institut de recherches politiques
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

BHERER, HAROLD
Professeur
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

DOBELL, ROD
Président de l'Institut de recherches politiques
3771, Haro Road
Victoria, British Columbia
V8P 5C3

GASSE, YVON
Institut de recherches politiques
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

PERSONNEL
STAFF

BOISVERT, ÉLYSE
Institut de recherches politiques
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

CLOUTIER, ANDRÉE
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

FOURNIER, ROBERT
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

GINGRAS, YVES
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

HAINS, CHANTAL
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

LATOUR, YVAN
Institut de recherches politiques
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

LEFEBVRE, MARTHE
Institut de recherches politiques
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

LÉONARD, FRANCE
Énergie Cree
Édifice OU-DAA
Waswanipi, Québec
J0Y 3C0

PILON, MARIE-CLAUDE
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

RACICOT, THIERRY-MICHEL
Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Cité universitaire, Québec
G1K 7P4

SIOUI, JOHN
Huron Enterprises Inc.
620 Tuodatowan
Village Huron, Québec
G0A 4V0

L'entrepreneurship autochtone, la clé de l'autonomie

Colloque national sur l'entrepreneurship autochtone

Comptes rendus

Mont Sainte-Anne, Québec
15-16-17 août 1990

Sous la direction de:
Yvon Gasse
Harold Bherer

L'Institut de recherches politiques

L'Institut de recherches politiques

Une présence nationale

Créé en 1972, l'Institut de recherches politiques est un organisme national et indépendant à but non lucratif, possédant des bureaux d'un bout à l'autre du Canada.

La mission de l'Institut est d'améliorer la politique d'État au Canada en encourageant un processus politique plus général, mieux informé et plus efficace et en contribuant à la mise en application de ce processus. Pour remplir cette mission, l'Institut :

- identifie les questions importantes auxquelles devra faire face le Canada dans un avenir à long terme et entreprend des recherches indépendantes sur ces questions;
- favorise la dissémination générale des résultats-clés des activités de recherches (celles menées par l'Institut et d'autres);
- encourage le débat impartial et la critique de questions de politique d'État, de manière à provoquer la participation de tous les secteurs et de toutes les régions de la société canadienne, et établit la liaison entre la recherche et les mécanismes d'apprentissage social et d'élaboration de politiques.

Direction de l'Institut

L'Institut est dirigé par un Conseil d'administration, conseillé par des représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux et d'autres organismes nationaux de recherche, ainsi que par des groupes d'experts venant de l'extérieur, qui se réunissent en comités consultatifs pour aider le Comité de recherches. Le président, en tant qu'administrateur en chef, est responsable de la mise en pratique et de l'administration des politiques et des programmes de l'Institut, ainsi que de la direction du personnel.

Mode de fonctionnement

L'Institut est décentralisé; ses chercheurs sont établis d'un bout à l'autre du Canada, ce qui permet d'assurer que toutes les régions contribuent aux recherches entreprises. L'Institut travaille également en collaboration avec des chercheurs particuliers ou des instituts d'autres pays.

Les chercheurs sont engagés sur une base contractuelle pour un temps limité, souvent pour la durée d'un projet spécifique. Cette politique permet à l'Institut non seulement de renouveler régulièrement son personnel de recherche, afin de refléter le caractère évolutif de son programme de recherche, mais aussi d'employer un plus grand nombre de chercheurs de premier ordre.

Indépendance et neutralité

L'indépendance de l'Institut est assurée par les revenus d'un fonds de dotation auquel ont souscrit les gouvernements fédéral et provinciaux, ainsi que le secteur privé. L'Institut obtient en outre des subventions et des contrats de la part des gouvernements, des entreprises et des fondations, pour soutenir les activités de ses programmes et pour mener à bien des projets de recherche particuliers.

L'Institut favorise la compréhension et la discussion publiques de questions d'envergure nationale, controversées ou non, et publie les conclusions de ses recherches avec clarté et impartialité. Il n'exerce aucun contrôle ou influence ni sur la conduite des projets de recherche, ni sur les conclusions qui en découlent : les recommandations ou les conclusions énoncées dans les publications de l'Institut sont strictement celles de l'auteur et n'engagent aucunement l'Institut, le Conseil d'administration ou les collaborateurs. L'Institut observe une attitude de neutralité envers les questions de politique d'État.

La décision de diffuser l'information au nom de l'Institut est la responsabilité ultime du président. Il bénéficie à cette fin des conseils du personnel de l'Institut et de ceux des lecteurs extérieurs, quant à l'exactitude et à l'objectivité d'un manuscrit. Seuls sont publiés les manuscrits qui traitent de façon compétente d'un sujet digne de l'intérêt du public. Les publications de l'Institut paraissent dans la langue de l'auteur et sont accompagnées d'un résumé rédigé dans les deux langues officielles.

L'ENTREPRENEURSHIP AUTOCHTONE, LA CLÉ DE L'AUTONOMIE

Comptes rendus du
Colloque national sur l'entrepreneurship autochtone

Château Mont Sainte-Anne
Beaupré, Québec

15, 16 et 17 août 1990

Sous la direction de : Yvon Gasse
Harold Bherer

© Institut de recherches politiques
Tous droits réservés
Imprimé au Canada
Dépôt légal, (Québec et Ottawa), 4e trimestre

ISBN 0-88645-120-5

Rédaction
Aline D'Amours

Illustration de la page couverture
Mireille Sioui

Traduction
Christine Gardner

Édition informatique et gestion de la publication
Elyse Boisvert

Sous la direction de
Yvon Gasse

Publié par
Institut de recherches politiques
a/s Faculté des sciences de l'administration
Université Laval
Québec, G1K 7P4

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS 3

MOT DE PRÉSENTATION ET REMERCIEMENTS 5

OUVERTURE DU COLLOQUE 9

MOT DE BIENVENUE 11

ALLOCUTION DU MINISTRE D'ÉTAT AUX AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD L'HONORABLE SHIRLEY MARTIN 15

TABLE RONDE 19

- Mot d'introduction 19
- Présentation de Scott Smith, Proshred Inc. 23
- Présentation de Derek Ian Fletcher, Optiscan Data Conversion Inc. 27
- Présentation de Kaaydah Schatten, Ceiling Doctor International Inc. 31

ATELIER 1
UNE MISSION D'AFFAIRES 35

1. Valeurs collectives 35
2. Une économie différente 36
3. «Économie de réserve» 36
4. Programmes gouvernementaux 37
5. Le concept de «corporation» 37
6. Entreprises communautaires 38
7. L'entreprise du «3e type» 38
8. Conseils de bande 38
9. Planifier le développement 39
   - 9.1 Ressources humaines 39
   - 9.2 Ressources naturelles 40
   - 9.3 Ressources financières 40

ATELIER 2
LES INTERDÉPENDANCES D'AFFAIRES - «JOINT-VENTURES» 41

1. Culture d'affaires conjointes 41
2. Établir une relation de confiance 42
3. L'intérêt des parties 42
4. Gestion ou «joint-ventures» au sens élargi 43
5. Vouloir aller trop vite 44
6. Contraintes légales 44
7. Sous-traitance 46
8. Où trouver les partenaires 46

ATELIER 3
TIRER PARTI DE L'ENTREPRENEURSHIP FÉMININ 49

1. Évaluation du phénomène 49

2. Ouverture du milieu 50

3. Une première génération d'entrepreneurs 51

4. Contraintes de la réserve 52

4.1 Éducation des enfants 52

4.2 Confinement et environnement restreint 52

4.3 Quitter pour étudier 52

5. Domaines d'activités 53

6. Besoin d'animation locale 53

7. Formation à l'entrepreneurship 53

ATELIER 4
ENTREPRENEURSHIP JEUNESSE 55

1. Une orientation à prendre 55

1.1 Le milieu communautaire 55

1.2 Les conseils de bande 56

1.3 L'entrepreneur et l'identité autochtone 56

1.4 Soutenir l'entreprise, c'est promouvoir l'emploi 56

1.5 Se donner une stratégie 56

1.6 Les chefs et la participation des jeunes 57

2. Agents autochtones de développement 57

3. Fédéral, provincial et représentants autochtones 58

4. Les jeunes entrepreneurs 59

4.1 Persévérance et ténacité 59

4.2 Une passion 59

4.3 Mentalités d'affaires 59

4.4 Mise de fonds 60

4.5 Manque d'expérience 60

4.6 Formation scolaire 60

4.7 Opportunités liées à la culture 60

5. Cours d'entrepreneurship 61

6. Soutien à l'entrepreneurship 61

ATELIER 5
STRATÉGIES DE FINANCEMENT 63

1. Contourner le problème des garanties 63

2. L'absence d'institutions financières 64

3. Mise de fonds 65

4. La vision des prêteurs 65

5. Surmonter les obstacles 66

6. Bureaucratie et conseil de bande 66

ATELIER 6
ENTREPRENDRE, UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE 69

1. Petites communautés 69

1.1 Soutien familial et climat d'affaires 69

1.2 Contraintes d'éloignement 70

1.3 Éducation sociale à faire 70

1.4 Marché restreint et rentabilité 70

2. Entreprise hors réserve 71

3. Réseaux et interdépendances 71

4. Les ressources humaines 72

4.1 Une relève autochtone 72

4.2 Style de gestion 72

4.3 Main-d'oeuvre 72

4.4 S'expatrier pour étudier 72

5. Esprit communautaire 73

6. Spécificité de la culture 73

7. Compétences liées à la culture 74

8. Vision des profits et de l'argent 74

9. Notion de succès 75

ATELIER 7
GESTION DE L'ENTREPRISE 77

1. Entrepreneurship et mentalités 78

2. Approche collective et processus de décision 79

3. Valeurs de partage, objectifs de profits et contraintes 79

4. Faux sentiment de sécurité 80

5. Réserves urbaines et réserves éloignées 80

6. Mode de vie et main-d'oeuvre 81

7. La discipline 81

8. Apprendre à se servir d'outils nouveaux 82

9. Le financement des entreprises 82

10. Le conseil de bande entrepreneur 83

DÉJEUNER-CONFÉRENCE 85

- Allocution du ministre d'État aux Petites Entreprises et Tourisme l'honorable Tom Hockin 85

- Conférence de Andrew T. Moar, Président de Énergie Cree 89

DINER-CONFÉRENCE 93

- Conférence de Anthony Chang, TC Enterprises Ltd. 93

SESSION PLÉNIÈRE 101

- Aperçu des discussions d'ateliers 101

MOT DE LA FIN.....105

LISTE DES PARTICIPANTS.....109

AVANT-PROPOS

L'Institut de recherches politiques du Canada poursuit depuis une dizaine d'années diverses recherches sur la problématique de l'autodétermination des peuples autochtones. La question se manifeste avec grande acuité aujourd'hui et l'on voit ressortir la nécessité du développement économique des populations autochtones qui aspirent à l'autonomie de gouvernement.

C'est dans cette optique que l'Institut se propose de concentrer ses efforts et d'intégrer ses différents travaux sur la question autochtone, afin de mettre l'emphase sur des mesures spécifiques en vue de promouvoir l'entrepreneurship autochtone et de favoriser l'ouverture des communautés au courant économique canadien. Le point central de son approche vise à réduire la dépendance aux programmes sociaux par la promotion de l'autosuffisance économique comme faisant partie intégrale de l'autonomie.

Le Programme sur la PME de l'Institut tend à encourager, par ses plus récentes recherches - dont *Wampoum et lettres patentes* du professeur Bherer -, le développement de l'entreprise dans les communautés. Le premier Colloque sur l'entrepreneurship autochtone, qui s'est tenu au mont Sainte-Anne à l'été 1990, s'inscrivait dans la continuation de *Wampoum* et visait l'identification et la promotion de modèles d'entrepreneurs autochtones.

Cette collaboration avec divers organismes autochtones a ouvert d'autres opportunités de recherche à l'intérieur de l'Institut et a permis d'assister les Premières Nations dans l'élaboration d'un plan global de développement économique. Un second colloque est prévu en 1991 et une deuxième étude du professeur Bherer est déjà en marche pour dégager les éléments distinctifs de l'entreprise autochtone.

Une association avec d'autres partenaires permettra à l'Institut d'amorcer une étude complémentaire sur l'influence de l'environnement socio-culturel sur l'émergence de l'entrepreneurship autochtone.

Par ailleurs, un autre programme de l'Institut couvre tout le domaine du développement social. Le Programme sur les politiques sociales étudie notamment les effets de la réforme sociale et les services offerts dans les réserves. On veut sensibiliser à l'autosuffisance économique pour faciliter la transition de la dépendance sociale à une économie productive.

Ces deux grands champs de recherche de l'Institut mettent l'emphase l'un, sur les obstacles que rencontrent l'entrepreneurship et l'entreprise individuelle ou privée dans les milieux autochtones, et l'autre, sur l'efficacité des politiques sociales et des programmes de transfert, en vue de faciliter un meilleur usage des ressources, particulièrement de la ressource humaine.

Ce dernier aspect conduit à l'évaluation des politiques de formation, des programmes et services offerts et, naturellement, à l'examen de l'administration des bandes. Des recherches prochaines dans le domaine de la gestion publique sont ainsi prévues. On doit effectuer, entre autres, des études sur la gestion dans un contexte de cultures traditionnelles ou sur l'administration des entreprises dans les sociétés traditionnelles. En outre, la possibilité d'entreprendre une enquête sur le développement des services publics dans les communautés autochtones est également évoquée.

D'autres recherches sur les questions territoriales et constitutionnelles sont aussi effectuées, par le biais du Programme sur la capacité de gouverner, de l'Institut, ainsi que des études sur l'autodétermination des peuples autochtones et ses différentes conséquences socio-économiques.

Pour le Canada, après l'échec de Meech et ce long «été indien» de 1990, il devient évident que la question des droits autochtones et de la souveraineté des Premières Nations doit être approfondie. Il appert que le processus constitutionnel amérindien et le principe d'une entente englobant les Premières Nations sont devenus primordiaux pour la survie du Canada lui-même.

Les travaux de l'Institut démontrent que des progrès sensibles ont été réalisés pour améliorer la situation des peuples autochtones. L'Institut a aussi établi sa crédibilité et son efficacité à remplir sa mission d'offrir un forum neutre pour débattre les problématiques et interagir auprès des chercheurs, analystes et dirigeants autochtones et non autochtones.

Nous souhaitons donc que ce présent exemple de ses interventions permettra de faire avancer la question autochtone et que ces comptes rendus du premier Colloque national sur l'entrepreneurship autochtone apporteront en compréhension sur la vision des peuples autochtones quant à leur développement économique.

ROD DOBELL
Président
Institut de recherches politiques

MOT DE PRÉSENTATION ET REMERCIEMENTS

Nous sommes heureux de vous présenter les comptes rendus du Colloque national sur l'entrepreneurship autochtone qui s'est tenu au mont Sainte-Anne (Beaupré, Québec) les 15, 16 et 17 août 1990.

Au coeur de la crise d'Oka, plus de 325 participants se sont en effet rassemblés pour parler d'entrepreneurship et de développement économique autochtone. Parmi ceux-ci se trouvaient des gens d'affaires amérindiens et inuit, des agents autochtones de développement économique, des leaders politiques de plusieurs communautés, des représentants gouvernementaux, de même que des chercheurs et spécialistes en entrepreneurship. Le Québec comptait plus de 200 participants, l'Ontario près d'une cinquantaine, la Colombie-Britannique une quinzaine... et même les Territoires du Nord-Ouest présentaient une délégation de 5 membres.

Cette grande rencontre regroupait plusieurs nations : Algonquins, Attikameks, Cris, Hurons, Malécites, Mohawks, Montagnais, Naskapis... du Québec, de même que des Kootenays de Colombie-Britannique, des Ojibways du Manitoba, des Dénés des Territoires, etc.

Plusieurs ministères fédéraux et provinciaux étaient représentés : Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC), Emploi et Immigration Canada (EIC)... le Secrétariat aux affaires autochtones du Québec, les ministères de l'Énergie et des Ressources du Québec (MER), de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT), des Loisirs, de la Chasse et de la Pêche (MLCP), de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du Revenu (MMOSR), de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPA), le ministère du Tourisme et le ministère du Conseil exécutif.

Plusieurs organismes intéressés étaient présents dont l'Institut national de développement de l'entrepreneurship (INDE), la Fondation de l'entrepreneurship, le Conseil canadien des entrepreneurs autochtones (Canadian Council for Native Business - CCNB), la

Banque fédérale de développement (BFD), la Fédération des Caisses populaires Desjardins, la Banque Royale, Hydro-Québec... Junior Achievement du Canada, l'Alliance autochtone du Québec et l'Association des femmes autochtones... Mentionnons aussi au moins huit universités et collèges canadiens dont Laval (Québec), McGill (Montréal), l'Université du Québec à Rimouski et Lethbridge (Alberta)...

La thématique du colloque était : «L'entrepreneurship autochtone, la clé de l'autonomie.» Dans un climat de travail très serein et très prolifique, les nombreux participants ont discuté de la mission d'affaires autochtone, de l'entrepreneurship autochtone féminin et d'entrepreneurship jeunesse, des *joint-ventures* possibles avec les entreprises non autochtones, et enfin, de la gestion et du financement des entreprises autochtones.

Les participants ont souligné leur appréciation quant à la tenue d'un tel événement, qui fournissait l'opportunité d'une grande rencontre avec les autres communautés et avec les différents intervenants et spécialistes. On a pu échanger des connaissances et des expériences et l'on a aussi mis en place les bases de nombreuses réflexions à faire. La problématique autochtone s'est en effet révélée dans toute sa complexité, mais un élan de compréhension semble s'être bien amorcé.

Différents points de vue ont été énoncés et entendus et toutes les discussions rapportées ici - aussi fidèlement que possible et selon l'esprit des interventions - constituent une première quant à la nature de l'écrit et quant à la richesse des contenus. Puissent ces comptes rendus servir à la connaissance des peuples autochtones et de leur vision de l'économie et des entreprises, ainsi qu'au rapprochement des nations sur les plan humains et économiques.

Comme il se doit, nous tenons à remercier sincèrement nos conférenciers : l'Honorable Shirley Martin, ministre d'État, Affaires indiennes et du Nord Canada; l'Honorable Tom Hockin, ministre d'État, Petites Entreprises et Tourisme; M^{mes} Kaaydah Schatten, entrepreneure, et Narda Iulg, du Conseil autochtone du Canada; ainsi que MM. John Curotte, grand sachem du Clan de la Tortue; Andrew T. Moar, Derek Ian Fletcher, Scott Smith et Anthony Chang, tous entrepreneurs. Nos présidents d'ateliers et quelques personnes-ressources qui les ont assistés ont aussi droit à notre gratitude pour l'excellent travail qu'ils ont effectué auprès des participants.

Nous tenons également à souligner l'énorme travail fait par notre comité d'organisation, sous la responsabilité de Madame Marcelle Bouchard-D'Amours, et l'appui que nous a apporté notre comité d'orientation. D'autres collaborateurs d'importance nous ont aussi apporté leur concours : le Grand Conseil des Cris du Québec, l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador, Hydro-Québec, la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada, le ministère de l'Industrie, Sciences et Technologie Canada par l'intermédiaire de son Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise, le Secrétariat aux affaires autochtones et la Banque fédérale de développement.

Tous les participants ont eu l'occasion de lier connaissance et de créer des liens d'amitié, il en a été de même pour nous. Nous tenons donc à saluer chaleureusement tous et chacun et à les remercier de leur présence au Colloque.

YVON GASSE
Directeur
IRP-Québec

OUVERTURE DU COLLOQUE

John Curotte, grand sachem et chef traditionnel du Clan de la Tortue de la nation Mohawk de Kahnawake, procède à l'ouverture du colloque. Dans la plus pure tradition amérindienne, il rappelle à tous les participants les bienfaits de notre mère la Terre : il parle de ses plantes et de ses arbres qui offrent des nourritures, des médecines et des animaux qui procurent de quoi manger. Il nous invite à nous réjouir de ce que le Créateur a fait pour nous. Il loue la beauté du Soleil et de la Lune qui veillent sur nous. Il rappelle que nous devons prendre soin de l'eau et de l'air, qui nous sont si importants et que nos machines polluent.

Il insiste sur le fait que nous devons faire un bon usage de tout ce que le Créateur nous a donné, car tous ces bienfaits, nous dit-il, ont été mis à la disposition de toutes les nations qu'Il a rassemblées ici.

Aujourd'hui, rappelle-t-il, le respect est très important : le respect des humains et des enfants, parce qu'ils sont l'amour que le Créateur nous donne, et le respect de la création qui procure tous les bienfaits.

Il recommande d'entendre l'esprit de la création et l'esprit de ce pays où tous, Français, Anglais et Indiens, sont les enfants du Créateur. Il parle de sa fierté d'être amérindien et du respect qui est dû à la création et aux nations ainsi qu'aux langages et aux cultures qui les distinguent et font leur identité à la fois.

Il prononce enfin quelques mots dans sa langue et termine en demandant à l'esprit de la création de guider tous les participants et de les inspirer pour que, tous ensemble, ils fassent du bon travail dans ce colloque.

MOT DE BIENVENUE

À titre de président de l'Institut de recherches politiques (IRP), il me fait plaisir de vous souhaiter la bienvenue à ce colloque national sur l'entrepreneurship autochtone.

Comme plusieurs d'entre vous le savez déjà, l'Institut s'est intéressé depuis plusieurs années aux questions qui feront l'objet des discussions et des échanges de ce colloque.

C'est par son programme sur la petite et moyenne entreprise, dirigé par le professeur Yvon Gasse, qui est aussi l'instigateur et l'organisateur de ce colloque, que l'Institut a été amené à tenir cet événement. Soyez assurés également que l'IRP poursuit ses études et ses recherches dans ce domaine et dans les champs connexes de la gestion autochtone et du développement économique.

Qu'il me soit permis ici de vous souligner, entre autres, les études effectuées par notre Institut ces dernières années:

- D'abord, la recherche du professeur Harold Bherer, *Wampoum et lettres patentes* (1989), qui est à la base de ce colloque, et qui a été cofinancée par la Fondation canadienne Donner. Cette étude s'est intéressée à l'organisation de l'entreprise privée dans les communautés autochtones. L'auteur conclut que, pour réussir, les stratégies de développement économique doivent tenir compte du modèle indigène des entreprises et qu'elles doivent travailler à sa promotion.

- Une étude antérieure intitulée *After Native Claims* (Cassidy et Dale, 1988) fait le survol des initiatives de gestion et d'exploitation des ressources naturelles auxquelles ont participé et participent les autochtones. On y constate qu'en beaucoup d'endroits, en Colombie-Britannique, des revendications territoriales sont faites par divers peuples autochtones. Dans l'attente du règlement de ces revendications, les projets de développement économique restent très incertains, notamment ceux relatifs à

l'exploitation des ressources naturelles, qui se révèlent pourtant essentielles à la santé économique de la province.

- Dans *Rebuilding the Economic Base of Indian Communities: The Micmac in Nova Scotia*, M. Wien se penche sur les obstacles qui entravent le développement économique dans les réserves et sur la création d'emplois durables hors des réserves pour les Micmacs de la Nouvelle-Écosse. L'auteur présente quelques perspectives d'avenir qui s'offrent aux Micmacs et rappelle que des bases économiques solides sont essentielles à l'autonomie de gouvernement.

- Plus récemment, dans *Indian Government: Its Meaning in Practice* (1989), MM. Bish et Cassidy examinent les notions de gouvernement, de citoyenneté et de culture, telles qu'elles sont perçues par les autochtones. On y considère aussi quelles sont les préférences autochtones en ce qui a trait aux législations, ainsi que d'autres aspects comme la création et l'offre de services, le financement et la fiscalité, et enfin, on évalue l'idée d'une autonomie de gouvernement pour les Indiens dans le contexte de notre système fédéral.

Certains d'entre vous croiront qu'à se pencher sur des questions aussi abstraites, on s'éloigne de la réalité, alors que des barricades s'élèvent encore en divers endroits du pays. L'importance de ces questions est pourtant fondamentale. Pour les Premières Nations, une base économique solide s'avère tout aussi indispensable que le territoire et l'appartenance.

J'ai la conviction que ce long été est le meilleur moment pour discuter des moyens qui s'offrent aux peuples autochtones de prendre en main leur avenir économique. Sans doute les relations entre autochtones et non-autochtones passent-elles actuellement par une période difficile, mais je demeure convaincu que cette agitation et cette incertitude aboutiront à l'établissement de rapports plus sains, fondés sur l'égalité, le respect mutuel et la poursuite d'intérêts communs - et non conflictuels - mieux définis.

Ce colloque constituera, je l'espère, une étape dans la recherche de solutions nouvelles. Il s'inscrit, par ailleurs, tout naturellement dans la démarche de l'Institut qui vise à favoriser une discussion éclairée sur les grandes questions politiques qui se font jour au pays.

Je me réjouis de constater que l'Institut a pu établir des relations aussi fructueuses avec l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador, le Grand Conseil des Cris du Québec ainsi qu'avec d'autres groupes autochtones et des chercheurs. L'Institut parvient ainsi à jouer son rôle de tribune libre, où peuvent être débattues les grandes questions publiques. Ce colloque représente, selon nous, le point de départ d'une série de rencontres et de tables rondes portant sur les possibilités de financement accessibles aux communautés autochtones et sur le développement d'une base économique solide qui pourra se substituer aux programmes sociaux. Je tiens à souligner les efforts importants du ministère des Affaires indiennes, qui travaille fort pour nous et dans notre intérêt à tous.

En ce qui concerne ce colloque, le but visé par le comité d'orientation et le comité d'organisation était de réunir des gens et des organismes des milieux d'affaires autochtones ou qui s'intéressent à l'entrepreneurship autochtone : tout d'abord, les entrepreneurs autochtones eux-mêmes, mais également des gens d'affaires allochtones, des représentants des gouvernements et des membres de plusieurs communautés à travers le pays. Grâce aux efforts de tous les participants de provenances et de compétences diverses, nous espérons :

- premièrement, mieux faire connaître l'entrepreneurship autochtone par la mise en évidence des modèles existants et par la diffusion de réussites d'entrepreneurs autochtones;

- deuxièmement, encourager les échanges sur l'entrepreneurship autochtone;

- et troisièmement, découvrir des moyens de favoriser et de promouvoir l'entrepreneurship autochtone.

À mesure que les peuples autochtones accéderont à une plus grande autonomie de gouvernement, l'entrepreneurship jouera un rôle-clé - peut-être même déterminant - dans la quête d'une autonomie significative à l'intérieur d'un contexte où les interdépendances vont s'accroissant.

En outre, les nombreuses barrières à l'entrepreneurship qui freinent la création et la croissance des petites entreprises, qui menacent leur viabilité financière et qui restreignent leur accès à l'exportation, aux technologies et à une relève de gestion, sont semblables dans le cas de tous les entrepreneurs, qu'ils soient autochtones ou non.

À cet égard, le *Forum national sur l'entrepreneurship*, qui s'est tenu ici même à Québec l'an dernier, a permis de définir plusieurs de ces problèmes. Afin de fournir des éléments de discussion qui pourront servir lors des présents travaux, laissez-moi vous rappeler quelques-uns des sujets qui ont été débattus lors de ce forum. (Je vous souligne toutefois que mon intention n'est pas de limiter ou de diriger les discussions. Ce colloque a été mis sur pied afin de vous offrir la possibilité de traiter des questions qui vous touchent de près. Les éléments que je vais vous énumérer pourront être débattus à la lumière des besoins économiques particuliers des groupes autochtones et, fait plus important encore, ils le seront en vue de trouver comment les valeurs, les croyances et les traditions des Premières Nations peuvent influer sur l'entrepreneurship et engendrer des difficultés particulières ou des opportunités uniques).

Cela dit, laissez-moi vous entretenir des problèmes des entrepreneurs qui ont été mis en évidence lors du forum national de l'année dernière.

Le forum a conclu à la nécessité d'une campagne de sensibilisation auprès de tous les Canadiens sur la contribution de la petite entreprise et des entrepreneurs à l'emploi et à l'économie. Il a été proposé que l'entrepreneurship soit présenté comme une option de carrière valable et qu'un mécanisme de reconnaissance sociale des entrepreneurs et de leurs réalisations soit mis en place.

Les participants ont ajouté que l'esprit d'entreprise devait être stimulé très tôt chez les jeunes, tant à l'école qu'à la maison. Des instruments de détection du potentiel entrepreneurial auprès des jeunes devaient être mis au point. Les écoles et les universités devraient aussi mieux préparer les étudiants à travailler dans les petites et moyennes entreprises. On a particulièrement insisté sur la nécessité de développer les aptitudes à la gestion et sur un apprentissage faisant intervenir la participation des gens d'affaires d'expérience.

En ce qui concerne la petite entreprise, le forum a permis de dégager trois besoins principaux : un soutien technique et administratif accru, un meilleur accès au financement et la diffusion d'une information de qualité.

- En ce qui a trait au soutien technique et administratif, les participants ont indiqué qu'il fallait faciliter le transfert technologique par le biais d'«incubateurs d'entreprises», par exemple, ou de centres technologiques, conçus spécialement pour la petite entreprise. Encore ici, on a insisté sur le rôle de *mentors* que peuvent jouer les entrepreneurs chevronnés.

- Concernant les difficultés de financement, le forum a mis en évidence la méconnaissance des besoins de la petite entreprise dont font preuve de nombreuses institutions financières. Le gouvernement pourrait intervenir pour rendre plus attrayant l'investissement de capital de risque dans les petites entreprises.

- Bon nombre de points soulevés étaient relatifs aux problèmes d'information. On a insisté sur la nécessité d'améliorer la diffusion d'une information stratégique et de favoriser l'établissement de réseaux plus efficaces, où l'information pourrait circuler.

Enfin, les gouvernements ont été invités à éliminer ou réduire certains obstacles à l'entrepreneurship, qu'il s'agisse des lois sur les faillites, de l'utilisation inefficace des subventions, de la lourdeur administrative liée aux programmes et des critères qui ne tiennent pas compte des disparités régionales, ainsi que des problèmes particuliers que rencontrent certains groupes sociaux.

Vous conviendrez certainement avec moi que la plupart, sinon la totalité de ces conclusions et recommandations ne sont pas sans intéresser, à divers degrés, les entrepreneurs autochtones. Ce colloque fournit l'occasion d'adapter plus particulièrement ces conclusions générales aux besoins et aux aspirations des Premières Nations.

Considérant l'important engagement de l'IRP dans ce vaste domaine de recherche, vous comprendrez que j'apporte beaucoup d'intérêt aux échanges et discussions qui se dérouleront au cours de ce colloque. Je suis également assuré que vous ouvrirez de nouvelles avenues et que vous mettrez au jour des solutions innovatrices. Vous soulèverez probablement aussi plusieurs questions qui, dans le jargon des spécialistes, devraient conduire à d'autres recherches.

Je vous souhaite donc plein succès dans vos délibérations et je vous remercie.

ROD DOBELL
Président
Institut de recherches politiques

ALLOCUTION DU MINISTRE D'ÉTAT AUX AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD

L'HONORABLE SHIRLEY MARTIN

Je tiens d'abord à vous remercier de m'avoir invitée à participer à ce colloque très important. Je félicite M. Dobell et l'Institut pour avoir organisé cet événement. Je désire également adresser mes félicitations au Grand Conseil des Cris du Québec pour son enthousiasme, et le soutien financier qu'il a apporté à la tenue de ce colloque.

Des rencontres comme celles-ci fournissent aux entrepreneurs une occasion en or d'échanger des idées, d'établir des réseaux, de profiter de l'expérience des autres; elles sont également une fenêtre ouverte sur le monde et offrent aux non-autochtones la possibilité d'apprécier le dynamisme qui anime l'entrepreneurship autochtone dans tout le pays.

La participation active du gouvernement fédéral à ce colloque et au développement économique des autochtones en général concourt aux objectifs que nous avons cherché à atteindre au cours des six dernières années. Nous avons l'intime conviction que l'entrepreneurship et la petite entreprise sont au coeur même de l'essor économique du pays, et nous nous sommes engagés à modifier en profondeur les relations qu'entretiennent le gouvernement et les autochtones du Canada.

Notre objectif est clair. Il consiste à faire disparaître, une fois pour toutes, l'attitude paternaliste qui a teinté nos rapports par le passé, et à créer de nouvelles conditions qui permettront aux autochtones, au même titre que les autres Canadiens, de s'inspirer de l'histoire qui leur est propre et de choisir leur destinée. Les programmes et stratégies mis de l'avant par le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien au cours des dernières années ont été élaborés en fonction de cet objectif. Des accords spéciaux de financement ont été conclus afin d'accroître le pouvoir décisionnel des populations autochtones du Canada. Un certain nombre de bandes et de groupes se sont vus accorder une plus grande autonomie gouvernementale collective; j'ai moi-même eu l'occasion de signer certaines de ces ententes

avec des bandes d'un bout à l'autre du pays. Je sais par expérience personnelle ce que représentent ces accords pour les peuples autochtones qui sont conscients des possibilités qui s'ouvrent à eux. Nous nous sommes également attelés aux revendications territoriales qui touchent l'ensemble du pays. Certes, les négociations dans ce domaine évoluent lentement, mais elles évoluent tout de même, et grâce à ces mesures et à quelques autres, nous nous sommes efforcés d'accroître les possibilités d'autodétermination et le pouvoir politique des populations autochtones.

Par ailleurs, nous n'ignorons pas, tout comme vous, qu'il n'y a pas d'autonomie gouvernementale sans autosuffisance économique. Ces deux réalités sont comme les deux côtés d'une médaille, et nous sommes conscients que les autochtones du Canada n'atteindront jamais à l'autonomie qu'ils revendiquent sur les plans politique, social et culturel s'ils ne sont pas en mesure de jeter les bases d'une économie solide et d'en assurer le maintien. C'est sur ce principe que repose le soutien que nous apportons au développement économique des autochtones et à l'émergence d'une classe d'entrepreneurs forte et efficace au sein de ces populations.

Le programme des jeunes entrepreneurs, mis à l'essai en 1986, constitue un bon exemple. Le projet pilote ayant été couronné de succès, nous avons entreprise en 1988-1989 d'ouvrir le programme à un plus grand nombre de participants et d'offrir une formation en gestion, des stages en entreprise, un financement de base et de l'aide après l'établissement des entreprises. Sur les 282 stagiaires inscrits au programme de démarrage d'entreprises, 183 sont aujourd'hui en affaires; certains d'entre eux sont peut-être ici avec nous.

Cependant, il y a à peine plus d'un an, le gouvernement fédéral annonçait la naissance d'une stratégie globale visant à répondre aux besoins des autochtones en cette matière : il s'agit de la Stratégie canadienne de développement économique des autochtones, ou SCDÉA. La SCDÉA consiste en un programme global regroupant et coordonnant pour la première fois tous les aspects de l'aide fédérale relative au développement économique des autochtones. La SCDÉA a été dotée d'un potentiel financier suffisant, soit plus de 800 millions de dollars répartis sur cinq ans, pour arriver à ses fins. Elle s'appuie sur un esprit de collaboration entre le gouvernement, les peuples autochtones et les chefs d'entreprises. Mais pour que cette stratégie s'avère pleinement efficace, la participation des provinces, des grandes entreprises et du monde de la finance est essentielle.

Dans ce nouveau cadre, le rôle du personnel de mon ministère s'est modifié : d'administrateur des peuples autochtones, il est passé à celui de conseiller. Depuis la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie de développement, le rôle du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada porte principalement sur deux grands secteurs. Le premier a trait à la planification et à l'essor économique des groupes autochtones. L'entrepreneurship autochtone repose sur une organisation solidement implantée dans le milieu et capable d'assurer la planification, le financement, la formation et les autres éléments essentiels à la création d'entreprises viables. Le MAINC s'est vu accorder des fonds supplémentaires importants afin de venir en aide aux bandes et aux groupes qui se préparent à prendre en charge entièrement la création d'entreprises et d'emplois. De concert avec les chefs autochtones, le personnel des bureaux régionaux du MAINC travaille actuellement à mettre sur pied un réseau national regroupant des organisations fortes et dynamiques travaillant à l'expansion économique. De fait, je crois savoir que la mise en application du protocole d'entente concernant le développement économique des autochtones du Québec a été confiée à un comité tripartite réunissant le gouvernement fédéral, le gouvernement provincial et les autochtones. En outre, une proposition visant à constituer une société de développement économique au service de tous les groupes autochtones du Québec est présentement à l'étude.

L'autre secteur sur lequel le MAINC fait porter ses efforts concerne l'exploitation des richesses naturelles. Grâce à ce programme, nous aidons les populations indiennes, inuit et innu à conserver et à accroître les avantages tirés de l'exploitation des richesses naturelles dans les réserves. Nous travaillons à faciliter l'accès des autochtones aux ressources hors réserves et à leur permettre d'obtenir une part équitable des revenus générés par les grands projets d'exploitation. Pour bon nombre de groupes autochtones du Canada, le développement passe par la gestion et la mise en valeur des forêts, des pêches, de la faune, des mines, du pétrole, du gaz et de l'agriculture. Ces richesses naturelles constituent le fondement à partir duquel se développent les industries du secteur secondaire et les entreprises de services.

Il ne fait aucun doute que les groupes autochtones du Canada possèdent l'entrepreneurship et qu'ils sont animés du désir de réussir. Les succès remportés par vous tous qui participez au colloque et par les centaines d'entreprises créées par les autochtones dans tout le Canada parlent d'eux-mêmes. Le gouvernement n'a pas besoin de vous montrer à gérer vos affaires. Par contre, il a la capacité et le devoir de créer des conditions favorables à l'épanouissement de l'entrepreneurship. Les entreprises mises sur pied par les autochtones, tout comme les autres entreprises d'ailleurs, doivent pouvoir se développer et affronter la concurrence. Il faut donc donner aux autochtones les moyens de réussir en leur facilitant l'accès aux occasions d'affaires, aux capitaux et aux marchés. Il faut également qu'ils puissent bénéficier de la formation et de l'apprentissage propres à leur assurer le succès. Lorsque les conditions ne sont pas favorables, nous devons prendre les mesures qui s'imposent et unir nos efforts afin de lever les obstacles. Toutefois, pour réaliser notre objectif, il nous faudra travailler en étroite collaboration. Pour ma part, je peux vous affirmer que le gouvernement fédéral s'est engagé à soutenir à long terme le développement économique des autochtones. Le développement économique joue un rôle-clé dans la réalisation de notre objectif qui vise à accroître l'autodétermination des autochtones et, du reste, c'est tout le Canada qui y gagne.

Chaque génération a tendance à choisir ses modèles, à tort ou à raison, parmi ceux qui l'entourent. Par le passé, hormis quelques exceptions dignes de mention, les dirigeants d'entreprises dont pouvaient s'inspirer les jeunes autochtones étaient plutôt rares. Mais les choses sont en train de changer rapidement. J'ai bon espoir qu'à l'avenir les jeunes autochtones seront de plus en plus nombreux à marcher sur les traces de gens comme vous, entrepreneurs et chefs d'entreprise.

Depuis mon entrée en fonction, je m'intéresse tout particulièrement aux programmes économiques du ministère. Au cours des dernières années, je me suis rendue en Colombie-Britannique et en Ontario pour assister à des rencontres comme celle-ci, et chaque fois que l'occasion se présente, je ne manque pas d'aller visiter des entreprises dirigées par des autochtones pour me réjouir de leur succès.

Avant-hier justement, je me trouvais à Saskatoon où j'ai visité une scierie que des mauvaises affaires avaient acculée à la faillite. Le conseil de bande de la région et les travailleurs ont racheté l'entreprise conjointement pour la remettre sur pied. Actuellement, 85% de la production est exportée aux États-Unis, et l'usine peut fabriquer en une minute assez de poteaux de bois pour construire huit maisons. Les affaires vont si bien que les propriétaires de la scierie lorgnent du côté d'une usine de pâtes qui vient d'être construite et qui commencera à tourner l'année prochaine. Des réalisations comme celle-là sont possibles lorsque des gens font converger leurs efforts vers un but commun. Tout ce que j'ai vu et appris lors de mes déplacements m'a convaincue d'une chose : le développement économique est à la base de l'accession des peuples autochtones à l'autonomie.

Avant de terminer, j'aimerais faire une dernière remarque. J'espère que les propos que j'ai tenus ce matin sauront vous communiquer cet esprit de concertation qui doit exister entre les peuples autochtones et le gouvernement du Canada et qui est à la source des progrès réalisés sur le plan économique. La concertation est une attitude qui a fait ses preuves et qui sera toujours efficace. Nous savons ce que nous avons à faire ensemble pour assurer le progrès des peuples amérindiens sur les plans économique, social et politique. Nous le faisons, et nous réussissons. Les propos tenus par M. Dobell ce matin et les sages conseils prodigués par le chef spirituel de la nation mohawk - j'ai entendu cette prière de nombreuses fois, John, et chaque fois j'éprouve le même plaisir - montrent bien que nous sommes sur la bonne voie. Les discours que nous avons entendus ce matin, les visages que j'aperçois en promenant mon regard dans la salle, dont certains me sont familiers, et le grand nombre de participants suffisent à me convaincre que ces deux jours permettront aux gens ici présents et à ceux qu'ils représentent de profiter d'une expérience inestimable et d'un bouillonnement d'idées qui seront un gage de succès pour l'avenir. Je souhaite que ces deux jours s'avèrent un franc succès et j'espère avoir l'occasion de vous rencontrer à nouveau. Merci beaucoup.

TABLE RONDE

MOT D'INTRODUCTION

Bonjour,

Je veux d'abord vous dire combien je suis heureuse d'être avec vous ce matin et aussi combien je suis fière de me joindre aux entrepreneurs de cette table ronde. Si vous n'avez pas déjà eu l'occasion de rencontrer ou d'entendre ces gens, je peux vous dire l'agréable surprise que vous aurez à faire leur connaissance.

Mais laissez-moi me présenter : mon nom est Narda Iulg et je suis une Indienne mokawk des Six Nations de l'Ontario. Je travaille pour le Conseil autochtone du Canada à Ottawa comme conseillère senior à l'emploi. Le Conseil autochtone est un organisme national qui représente quelque 750 000 autochtones hors réserve à travers le Canada - 750 000 Indiens qui ne sont pas représentés par le ministère des Affaires indiennes et qui plus est, font face à un vide bureaucratique parce qu'ils ne possèdent aucune structure pour les regrouper et répondre de façon spécifique à leurs besoins, pour ce qui est des emplois ou du soutien à l'entrepreneurship.

Je profite donc de l'occasion pour vous annoncer la venue d'une nouvelle politique d'emploi et de formation à l'emploi pour les groupes autochtones du Canada. Cette politique est issue des recommandations d'un comité formé par la ministre de l'Emploi et de l'Immigration, Barbara McDougall, il y a un an, et qui visait à établir des stratégies pour le développement de la ressource humaine autochtone. Je faisais partie de ce comité et je puis déjà vous dire que l'élément central de cette nouvelle politique a trait à l'allocation des capitaux - par le biais du *Programme de stratégie pour l'emploi* du CEIC - aux administrations locales pour les besoins d'emploi et de formation à l'emploi. Nous sommes particulièrement fiers de cette politique, parce que ce sont les administrations locales qui vont décider de leurs propres besoins et de l'utilisation qui sera faite des capitaux mis à leur disposition. Je ne puis m'attarder plus longuement sur tous les autres aspects positifs de cette

politique : *Path ways to success - policy in implementation*, mais vous pourrez obtenir toute l'information voulue auprès du CEIC.

Et maintenant revenons à notre sujet. Qu'est-ce qu'un entrepreneur? Si vous m'aviez posé la question il y a quelques années, je vous aurais répondu que c'est quelqu'un qui s'est organisé une petite affaire près de chez lui. Quelqu'un qui avait un petit talent ou un hobby qui a grossi et grossi dans son garage... et qui s'est dit, après un certain temps : «Hé! Je pourrais peut-être faire quelque chose avec ça!» Si on regarde dans le dictionnaire, on trouve cette définition : «Une personne qui organise et gère une entreprise à caractère commercial.»

L'entrepreneurship peut revêtir différentes formes et dimensions. Et dans certains cas, ce peut n'être qu'une toute petite étincelle, mais qui a sa place dans la société. Car la petite flamme peut grandir et briller au niveau de la communauté et, dans son milieu, obtenir une certaine reconnaissance. Elle peut même devenir un grand feu et briller à un niveau national ou international. L'entrepreneurship existe sous différentes formes ou dimensions, et il est très important de le réaliser, car on peut être entrepreneur de différentes façons et réussir.

Les autochtones ont été des entrepreneurs pendant des centaines et des centaines d'années et je crois que nous allons continuer de l'être à jamais. Vous savez, aujourd'hui, nous n'avons pas d'autre choix : nous ne pouvons rester plus longtemps, la main tendue, à attendre de pouvoir vivre... Peut-être qu'on peut appeler ça exister, mais ce n'est pas vivre!

La seule façon pour nous de grandir et de réaliser notre destinée de Premières Nations, c'est de devenir autosuffisants économiquement! Aujourd'hui, nous devons nous servir des talents que nous avons reçus - et cesser de nous apitoyer sur les injustices, les souffrances ou les peines que nous endurons - pour conjurer le sort et connaître la prospérité par notre travail et nos efforts dans le monde des affaires.

Je vous présente aujourd'hui trois autochtones qui ont fait ce chemin et qui ne s'arrêtent pas : Scott Smith, Derek Fletcher et Kaaydah Schatten. Tous trois ont connu la petite étincelle du départ et ils ont commencé à apprendre et à aspirer à quelque chose de mieux, à chercher une meilleure façon de faire les choses et à bâtir un environnement meilleur, à procurer de meilleurs services, à développer de meilleurs produits...

Vous avez aujourd'hui l'occasion de les entendre, pour apprendre d'eux. Vous ne serez probablement jamais un Derek ou une Kaaydah... Vous serez ce que vous êtes, parce que vous partirez des talents, des habiletés et de l'ingéniosité que vous possédez à l'intérieur de vous, et que vous pourrez apprendre à en tirer parti.

Tout le monde n'a pas à devenir un entrepreneur, mais rien n'empêche de le devenir. Peut-être n'y a-t-il pas, autour de vous, cet environnement propice à sa naissance? Il faut cependant vous souvenir que l'étincelle peut briller de façons très diverses et dans des domaines très différents... Et je suis sûre que l'enthousiasme que manifestent les trois

entrepreneurs qui vont vous parler suffira à allumer quelques étincelles et à faire briller des flammes!

NARDA IULG
Conseil autochtone du Canada

PRÉSENTATION DE

SCOTT SMITH, PROSHRED INC.

Mesdames, Messieurs,

Il me fait plaisir d'être avec vous aujourd'hui et, avant de commencer, j'aimerais savoir combien il y a d'entrepreneurs ou de personnes qui sont sur le point de démarrer une entreprise dans l'assistance. J'en vois un bon nombre et je suis sûr qu'il y a parmi vous beaucoup de Scott Smith parce que ma démarche n'est pas, somme toute, si exceptionnelle. À mon avis, pour devenir entrepreneur, il n'est pas nécessaire de posséder un *background* spécial, il faut juste, si l'on veut faire quelque chose, vouloir faire mieux, vouloir offrir le meilleur produit, le meilleur service.

Mon *background* est simple : je suis né et j'ai grandi en Californie et mon père est un Mohawk des Six Nations. Je proviens d'une famille assez nombreuse, il n'y avait pas beaucoup d'argent à la maison et j'ai commencé, plutôt jeune, à travailler.

À sept ans je passais les journaux. Je me levais à quatre ou cinq heures le matin, je prenais ma bicyclette et je faisais ma ronde dans Long Beach. Ensuite j'allais à l'école et, après l'école, je me rendais dans un magasin de spiritueux : je replaçais les bouteilles, je lavais les planchers et, un peu plus vieux, je tenais la caisse. Mon père avait aussi un ami qui possédait un bar et, les fins de semaine, j'allais aider au ménage. C'est ainsi que j'ai commencé à travailler très, très jeune.

En 1969, mon père a voulu revenir auprès des siens en Ontario, ma famille a déménagé et je suis allé à l'école à Bradford. Et durant mon secondaire, j'ai travaillé pour la Ville : j'ai conduit des camions, réparé des clôtures, etc. J'ai aussi rencontré une fille dont le père était épicier et, de petit service en petit service, je me suis aussi mis à travailler pour lui, entre autres, dans la boucherie. Quand je n'étais pas à l'école ou à l'épicerie, le soir, les fins de

semaine, je ne savais plus trop quoi faire : mes journées avaient toujours commencé très tôt et fini tard, avec la nuit... durant un bon moment.

Quand j'ai terminé mon secondaire, je suis entré à l'Université de Waterloo. J'avais, encore là, passablement d'occupations... J'ai eu un emploi - à temps partiel, il faut le dire - je faisais du porte à porte et je vendais du savon...

J'ai ensuite laissé l'Université, quand je suis parti pour Vancouver un an. J'ai travaillé pour Canada Parkers et Fletcher Bran Foods : des emplois fabuleux! Mais quelque chose me manquait là-bas; j'étais bien, mais quelque chose n'allait pas... Alors, je suis revenu en Ontario et un ami à moi, avec lequel j'avais joué au football, m'a proposé de vendre de l'assurance-vie. J'étais un peu froissé, j'avais à ce moment 22-23 ans.

Mon ami insistait pour que je passe un test de connaissances sur l'assurance-vie. J'ai fini par faire son test et, deux semaines plus tard, alors que j'étais à Vancouver, j'ai reçu un appel m'enjoignant de revenir à Toronto : on n'avait jamais vu quelqu'un obtenir la note parfaite à ce test! Donc, je suis revenu en Ontario et j'ai vendu de l'assurance-vie. Je faisais ça très bien, j'ai même été vendeur de l'année en 1978 et en 1979. Tout allait très bien, mais j'avais le goût de faire quelque chose pour moi-même, je ne voulais plus travailler pour quelqu'un d'autre...

Un matin, j'ai vu un article dans un journal sur trois gars à Calgary qui déchiquetaient du papier et qui le transportaient dans des camions scellés, et qui faisaient un paquet d'argent avec ça! Pour une raison que je ne connais pas, je n'ai pas dormi cette nuit-là. Le lendemain, à 6h, j'appelais les trois gentlemen en question, leur disant : «Bonjour, mon nom est Scott Smith, j'ai lu votre article, et la meilleure chose que vous pouvez faire, c'est de développer votre affaire.» Les gars se demandaient qui était cet hurluberlu qui les appelait à 4h du matin et ce qu'il pouvait bien leur vouloir.

C'est ainsi que mon idée a pris naissance. J'ai rencontré les trois gars, j'ai fait du ménage dans mes affaires et, à ce point, il apparaissait nécessaire de me marier, alors je me suis marié. J'ai quitté la réserve pour Toronto. J'ai emprunté de l'argent à mes parents, j'ai emprunté à mes beaux-parents, à l'oncle de ma femme, à mon avocat, pour réunir les 15 000 $ dont j'avais besoin pour réaliser mon idée folle de déchiqueter les documents confidentiels des organisations. Puis nous sommes déménagés à Ottawa car, avec une compagnie de déchiquetage de papier, aussi bien aller là où est le gros du papier!

Mes franchiseurs se sont ensuite rapidement trouvés de plus amples besoins de financement et ils m'ont suggéré de réemprunter pour investir dans l'entreprise-mère. Trop heureux de pouvoir posséder une petite partie de la grosse compagnie, j'ai refait le tour de mon monde et je suis devenu actionnaire.

À titre d'actionnaire minoritaire, j'ai alors fait face à tous les problèmes possibles : problèmes d'actionnaires, problèmes de liquidités, problèmes de marketing... enfin tout ce qu'on peut s'imaginer, sans cependant avoir le pouvoir de décision. En 1981, j'ai finalement fait faillite, et sur le plan financier et sur le plan personnel. Je n'étais plus du tout fier de Scott Smith et je me suis senti rejeté, abusé, défait.

Par la suite, j'ai appris davantage concernant les affaires et mon idée de déchiquetage était toujours là; alors je me suis dit que je devais y aller encore. J'avais occupé différents emplois : président du marketing, cadre de compagnie, etc., parce que je savais que je devais apprendre en vue de mon avenir.

En décembre 1985, j'ai redessiné ma propre déchiqueteuse et j'ai repensé toute la structure de l'entreprise - j'avais quelques notions d'organisation de plus. Je me suis adressé au ministère des Affaires indiennes et à des investisseurs privés, puis j'ai mis sur la route mon premier camion. À ce moment, j'ai aussi entendu parler d'une organisation, le *Canadian Council for Native Business* (CCNB), qui pouvait m'aider à trouver mes entrées auprès des gros milieux d'affaires et des grandes entreprises prospères. En décembre 1985, j'avais mon premier client : un important contrat avec Bell Canada.

À l'heure actuelle, nous avons treize bureaux à Toronto et trois à Montréal. En mars, nous avons vendu une licence d'exploitation de Proshred en France pour 75 000 $; il y a deux semaines, nous avons fait la même chose en Californie, au Nevada et en Arizona, mais pour 600 000 $. Ce qui prouve qu'en peu de mois, on en a appris beaucoup sur le marketing. Présentement, on envisage notre expansion à l'échelle internationale.

Alors, pour tous ces gens qui ont une bonne idée et qui ont le goût de démarrer une entreprise et de l'exploiter, j'ai juste un conseil, celui de ne pas lâcher, de persévérer et de ne pas se laisser abattre par les embûches. J'ai connu des situations où il aurait été facile de tout laisser tomber, de tout empaqueter et de prendre mes deux jambes pour rentrer à la maison... J'ai toujours refusé de faire ça!

À tous ceux qui assistent à ce colloque, je veux donc dire que si vous apprenez seulement qu'il ne faut pas lâcher, vous aurez appris le principal.

PRÉSENTATION DE

DEREK IAN FLETCHER, OPTISCAN DATA CONVERSION INC.

L'Institut de recherches politiques m'a demandé de vous faire part de mon expérience comme entrepreneur autochtone. J'ai décidé d'intituler ma présentation : «Les montagnes russes de l'entrepreneuriat : passions, frissons, déceptions». Je peux dire que la carrière d'entrepreneur a été pour moi l'expérience la plus enrichissante et la plus stimulante de ma vie, mais aussi la plus imprévisible.

Ma mère est une Crie de la Saskatchewan et mon père est originaire d'Angleterre. En été, pendant les vacances, nous nous rendions dans la réserve où a vécu ma mère; ainsi, dès mon tout jeune âge, j'ai pu constater la situation précaire qui existe dans les réserves. Depuis mon enfance, mon père possédait un commerce. Afin d'inculquer à ses enfants les mérites du travail et la valeur de l'argent, il nous employait à son épicerie dès que nous entrions en classe de sixième. Chaque jour après l'école et le samedi, nous allions travailler et nous apprenions ce qu'était le commerce. Nous savions donc déjà qu'une grande part de notre avenir était entre nos mains.

Par la suite, j'ai obtenu un baccalauréat en génie mécanique, juste au moment où la récession de 1983 faisait rage. Comme j'étais sans emploi, mon frère et moi avons décidé de nous lancer dans le lavage des fenêtres; notre affaire portait le nom de *Diamond Window Washing*. Notre commerce nous avait rapporté environ 250 $ au cours de l'été. Ainsi, lorsqu'on m'a offert un poste d'ingénieur pour Pétro-Canada à Calgary, vous pensez bien que je n'ai pas hésité longtemps.

Je suis resté un an et demi au service de Pétro-Canada, nourrissant le dégoût le plus absolu pour mon travail dans l'industrie pétrolière. J'avais passé la majeure partie de mon existence à rêver des techniques de l'avenir et j'étais là à gagner ma vie sur des fossiles. Je décidai donc de quitter mon emploi à 32 000 $ par année pour aller travailler à l'Université de

Calgary à un projet de vidéodisque interactif. Ce faisant, j'ai dû accepter une diminution de salaire importante, mais la possibilité m'était donnée d'utiliser des techniques fascinantes et de travailler avec une équipe dynamique. Le projet en question consistait à concevoir et à réaliser un poste de travail informatique destiné aux étudiants.

Puis j'ai commencé à m'intéresser à la reconnaissance optique de caractères, ou lecture optique. Grâce à ce procédé, il est possible de transférer le texte d'un livre, d'un journal ou d'une revue spécialisée à un ordinateur pour l'inclure dans un fichier de traitement de texte ou de base de données. L'appareil est aussi rapide que 10 à 20 personnes tapant 50 mots à la minute.

La compagnie Xerox fabriquait la machine qu'il me fallait, mais son coût était de 60 000 $ et il n'y en avait pas à Calgary. On pouvait toutefois en trouver à Toronto. J'ai donc décidé de communiquer avec le Conseil canadien des entrepreneurs autochtones (*Canadian Council for Native Business* - CCNB) à Toronto pour voir si je pouvais m'inscrire au programme de stages en entreprise pour autochtones. Ce programme permet aux jeunes autochtones de travailler pendant six mois dans une entreprise et de faire équipe avec un conseiller expérimenté de cette entreprise. Le choix de la compagnie et du conseiller tient compte des objectifs et des intérêts du stagiaire. La société Northern Telecom, à Brampton en Ontario, m'a offert le poste d'ingénieur des méthodes de production à sa chaîne de fabrication de cartes de circuits imprimés. Je proposai une façon d'améliorer la production qui me permettrait à la fois de faire des démarches pour mon propre compte et de travailler pour Northern Telecom. Mon projet consistait à utiliser un appareil de lecture optique afin de stocker sur disques optiques des données sous une forme accessible aux ordinateurs.

Tout en recueillant les renseignements nécessaires à la réalisation de mon projet, j'ai découvert une entreprise qui consentirait à louer son appareil de lecture optique Xerox entre 17 et 20 heures, c'est-à-dire après les heures de bureau. Un des ingénieurs travaillant aussi à la Northern décida de se lancer dans l'aventure avec moi : nous venions de créer la *Optiscan Data Conversion*, et la voiture des montagnes russes commençait son ascension.

Connaissant l'expérience de mon père et comme je m'étais moi-même déjà lancé en affaires avec mon frère, je savais que des moments difficiles nous attendaient. J'avais prévenu mon associé, dont le père était juge, qu'il nous faudrait travailler de longues heures et durant les fins de semaine et qu'il ne fallait pas s'attendre à toucher un chèque toutes les deux semaines. Au cours des six mois qui ont suivi, nous avons appris ce qu'était la vente; j'avais moi-même une certaine expérience dans ce domaine mais mon associé n'y connaissait pas grand-chose. Nous avons dû nous familiariser avec les bases de données, les fichiers d'ordinateurs et divers systèmes informatiques. Nous avons appris à tenir notre comptabilité, à assurer le service à la clientèle. Somme toute, nous nous étions engagés dans une voie qui nous était pratiquement inconnue.

En négociant la location de l'appareil de lecture optique, nous avons commis une erreur en acceptant de verser tous les mois un montant fixe, que nos affaires marchent ou pas. Pas de problème! Du moins, c'est ce que nous pensions. Or, il nous a fallu trois mois avant de décrocher notre premier contrat. La location mensuelle de l'appareil nous saignait littéralement à blanc. La Banque canadienne impériale de commerce nous avait proposé de faire une offre pour un contrat de 25 000 $. Notre offre avait été faite en juin, et on nous avait dit que le contrat pourrait être accordé au début de l'année suivante. Cet espoir nous a soutenu un certain temps, mais c'est alors que mon associé a eu la trouille. Il en avait assez des longues heures de travail et des minces résultats; il s'ennuyait de ses congés payés et des chèques aux deux semaines. Je dus donc racheter ses parts et continuer tout seul. Il m'a fallu

me débrouiller en attendant de décrocher le contrat de la CIBC. Puis ce fut la catastrophe! Le contrat de location de l'appareil n'était valide que pour six mois, et nous avions convenu de recouveler notre accord à la satisfaction des deux parties. Cependant, la compagnie refusa de le renouveler, car elle avait l'intention d'utiliser l'appareil de lecture optique durant les heures sur lesquelles nous nous étions entendus. Dans l'intervalle, mon projet avec la CIBC avait été approuvé. Il me fallait donc trouver un autre endroit, ce que je fis. Puis au cours des six mois suivants, les affaires se sont mises à rouler. Tout allait pour le mieux dans le meilleur des mondes. Optiscan jouissait d'un compte prestigieux, ce qui nous permit de décrocher nombre de petits contrats et de soumissionner en vue d'obtenir des contrats plus importants. C'est alors que j'eus à faire face à des difficultés personnelles qui, jointes aux longues heures de travail, finirent par venir à bout de ma résistance. Je résolus de quitter Toronto et d'installer mon entreprise dans l'Ouest près de mes amis et de ma famille. Quand je repense à cette époque, je me dis que si j'avais laissé à d'autres le soin de s'occuper de la vente ou de l'utilisation de la machine, j'aurais pu tenir le coup et demeurer à Toronto. Mais je suis de ceux qui croient qu'on peut profiter de ses erreurs, à condition toutefois de s'arrêter pour en tirer les leçons qui s'imposent et de ne pas récidiver.

J'ai donc déménagé mon entreprise à Kelown où j'ai pu terminer le travail entrepris pour la CIBC. Cependant, la formule d'Optiscan, qui avait été mise sur pied en fonction du marché torontois, ne convenait pas à une ville comme Kelowna et à ses 60 000 habitants. J'ai donc décidé de fermer Optiscan et de la remplacer par *AnswerMan*, une entreprise qui produit des bases de données destinées à la revente.

On compte environ 300 réserves disséminées sur tout le territoire canadien. La plupart d'entre elles sont relativement isolées du reste du monde. Bon nombre de ces réserves sont éloignées des grands centres urbains, des aéroports, des routes, des voies ferrées et des voies navigables. Dites-moi quel genre d'entreprise a des chances de survie dans un milieu pareil?

J'ai un projet qui mérite qu'on s'y arrête et qui fait l'objet d'un financement comme projet pilote dans le cadre de la Stratégie canadienne de développement économique des autochtones. Il consiste à mettre sur pied à l'échelle nationale une entreprise de traitement des données et qui emploierait des autochtones vivant dans les réserves et ailleurs. Étant donné que 95% des documents d'entreprises sont produits sur papier, que 4% ont été transférés sur microfims et que 1% seulement ont été convertis pour être accessibles par ordinateur, ce secteur me semble très prometteur.

Je crois qu'il serait possible de créer un réseau national reliant des antennes paraboliques à petite ouverture installées dans chaque réserve et qui, contrairement aux antennes paraboliques ordinaires, permettraient à la fois de transmettre et de recevoir des données. Un tel réseau remplirait diverses fonctions : il permettrait aux réserves de communiquer rapidement entre elles, il offrirait aux autochtones la possibilité de bénéficier d'une formation par vidéo et il servirait à la mise sur pied d'une entreprise nationale de traitement des données. Chaque réserve, où qu'elle se trouve, pourrait ainsi participer à la saisie et au traitement des données, moyennant l'acquisition du matériel et des logiciels nécessaires.

J'ai un autre projet en tête. Celui-ci consiste à transférer sur support magnétique les quelque 16 millions de brevets déposés au Bureau des brevets du Canada. En moyenne, chaque brevet compte une vingtaine de pages. Le travail à effectuer porterait donc sur 320 millions de pages. Pour entrer au clavier toutes ces données, il faudrait 30 000 personnes sur une période d'une année. Avec une épuration manuelle et grâce au procédé de lecture optique, accomplir la même tâche ne nécessiterait plus que de 500 à 1 000 personnes. Depuis des

années, le Bureau des brevets cherche à obtenir des crédits afin de transférer ces brevets sur support magnétique. À mon avis, un tel projet pourra ouvrir de nombreuses portes.

Je viens de partager avec vous quelques-unes de mes réflexions et certains de mes rêves. Je tiens à dire que je me félicite d'avoir choisi les montagnes russes de l'entrepreneuriat, et je souhaite toujours y rester. Quand je regarde le passé, je me dis que si c'était à refaire, je prendrais peut-être d'autres décisions, mais, chose certaine, je serais devenu un entrepreneur. À tous ceux qui rêvent d'indépendance, je recommande de tout coeur de se lancer en affaires.

En terminant, j'aimerais donner un conseil à tous les jeunes entrepreneurs; il s'agit d'une phrase de Winston Churchill :

JAMAIS, JAMAIS, AU GRAND JAMAIS,
IL NE FAUT S'AVOUER VAINCU.
DANS LES GRANDES CHOSES COMME DANS LES PETITES
IL NE FAUT JAMAIS CÉDER, SAUF DEVANT L'HONNEUR ET LE BON SENS.

Ah oui, un dernier conseil :

JAMAIS, JAMAIS, AU GRAND JAMAIS,
IL NE FAUT MANQUER D'ARGENT!

Merci de m'avoir écouté.

PRÉSENTATION DE

KAAYDAH SCHATTEN, CEILING DOCTOR INTERNATIONAL INC.

Bonjour,

Je vous dirai d'abord que je suis née dans un milieu où j'ai appris qu'il fallait toujours être un pas en avant, pour attaquer et être compétitif!

J'ai développé un service dont les gens voulaient et dont ils avaient besoin, un service qui répondait à un besoin de base dans la société. Parce que les gens qui nous entourent ont des besoins, j'ai perçu l'un de ces besoins et j'ai vu aussi que c'était quelque chose dont tout le monde avait besoin. Nous sommes vraiment un service de base. Il faut comprendre que nous nous créons tous des habitudes et que nos habitudes correspondent à nos besoins et aussi aux besoins de tout le monde, en fait.

Quand je vivais dans la réserve, c'était très pauvre : il n'y avait pas de planchers, pas de cabinets de toilette, pas d'eau courante... Et quand j'allais en ville, je me disais : «Moi, quand je serai grande, j'aurai tout ça : plancher, lumière, toilette...»

Les besoins de base, c'est tout! Alors, j'ai commencé dans les besoins de base : j'ai commencé par laver des planchers, avant d'en venir aux plafonds...

On peut très bien imaginer que partout où l'on rassemble des gens, on crée de la saleté. Et la principale composante de la saleté, c'est le carbone, une composante de base de notre planète... Il ne m'est jamais arrivé de rétablir un environnement par un moyen qui ne respectait pas l'environnement. Nous avons développé une façon de déloger la saleté des plafonds les édifices avec un produit écologique et des appareils spéciaux. Le produit est pulvérisé dans les pores des matériaux acoustiques des plafonds; puis il est recueilli, avec la saleté, dans les appareils. Le nettoyage industriel est aussi une autre de nos spécialités.

Actuellement, nous commençons à toucher des marchés comme le Japon, l'Allemagne, les États-Unis, et nous avons vendu en France une licence d'exploitation. Imaginez, au Japon, un plafond fait de papier de riz, avec 25 ans de saleté dessus : le remplacer coûterait 100 $ le pied carré, le nettoyer 20 $ le pied carré... C'est la raison de l'utilisation de nos services!

Maintenant, demandons-nous ce que nous pouvons faire en période de récession au Canada. Comment peut-on tirer avantage d'une situation négative pour en faire quelque chose de positif?

En 1981, quand j'ai perdu 5 millions de dollars dans la récession parce que je n'avais pas été assez maligne, à ce moment-là, je n'avais pas réalisé que si j'avais été un peu plus persévérante, un peu plus avisée, j'aurais passé au-travers. Il faut savoir capitaliser sur ses intérêts... La banque m'a appelée, il y a six mois, au sujet de mon entreprise - on pense souvent qu'une femme est incapable de gérer de l'argent -, alors je leur ai dit : «Ça fait cinq ans que je gère de l'argent et cette entreprise devient un vrai robinet; alors vous pouvez continuer de m'appeler et de m'apporter votre soutien.» C'est exactement ce qui est arrivé.

Avec la récession, je ne pouvais pas supporter de voir les millions sortir du pays juste pour rétablir la situation et peut-être, arrêter l'inflation. Mais comment pouvez-vous, quand vous êtes dans une réserve avec votre communauté, prendre avantage de cette récession?

J'ai une certaine expérience de la comptabilité et, quand une personne autochtone est venue me voir ne sachant plus comment gérer toutes ses dettes, je lui ai demandé de faire son total et d'aller à la banque, l'assurant que j'allais l'endosser. Elle m'a dit : «Vous allez vraiment faire ça?» J'ai dit : «Oui, et si vous ne payez pas, je vais vous casser les jambes...»

Quand vous aidez votre entourage, vos frères et vos soeurs, à faire face aux difficultés, dans la mesure de vos possibilités, cela fait partie de votre responsabilité. Lorsque l'on a une position dans la vie qui nous permet d'aider nos frères et nos soeurs, on a l'obligation morale de le faire! Parce que c'est en faisant cela qu'on peut faire avancer notre virage socio-économique.

Cette personne ne pouvait croire qu'en cinq minutes, je pouvais rassembler les 25 000 $ dont elle avait besoin pour sauver son entreprise. Ce n'est pas vraiment mon *job* de dépanner les gens qui sont pris dans des crises de liquidités et qui risquent de perdre leur entreprise, je n'ai pas vraiment le temps, mais je crois qu'on pourrait faire un bon *business* avec ça. Quand on a le *background*, on peut aider; car il y a vraiment beaucoup de gens qui ne savent pas gérer une affaire en période de récession.

Dans les réserves, on a plein de ressources naturelles, par exemple, sur la côte ouest, on fournit le marché international avec des baguettes chinoises... Si vous avez moins de ressources dans votre communauté, faites-vous un inventaire global de ce que vous pourriez exporter. Comment trouver l'argent nécessaire? Je n'ai jamais eu beaucoup de succès avec les banques ou avec les programmes du gouvernement, alors je crois qu'il faut être débrouillards. Moi, je crois que j'assisterais au conseil de bande, que je m'assoirais là et je pense que j'en apprendrais beaucoup sur les ressources et les possibilités qui s'offrent...

Écoutez, quand je suis venue à Toronto, en 1984, on était encore dans la récession, j'ai acheté cinquante condominiums, et je les ai achetés sans avoir d'argent! J'avais appris cela d'un emploi que j'ai rempli sans être payée à quatorze ans. J'étais allée voir l'homme le plus riche de la ville et je lui avais dit que je voulais travailler pour lui. Je lui ai suggéré qu'il n'aurait pas à me payer; que vouliez-vous qu'il fasse? Je lui ai dit que je pourrais travailler le

vendredi et le samedi soir et que je pouvais taper à la machine. Vous savez, des femmes qui veulent travailler et qui disent ne pas connaître la dactylo, c'est absolument impossible... Alors, je tapais quelques lettres, quelques documents, etc. C'est la meilleure façon de savoir exactement tout ce qui se passe dans une entreprise! Vous êtes comme un espion et vous pouvez faire ce que vous voulez de l'information et vous pouvez vous en servir. À 23 ans, j'étais devenue assistante-comptable senior, quand j'ai découvert qu'il n'y avait plus vraiment de promotion qui pouvait m'être proposée dans cette entreprise, et cela m'a beaucoup déplu...

Avant de terminer, je veux ajouter que, comme beaucoup d'entrepreneurs, j'ai perdu de l'argent avant d'en regagner... L'argent n'est qu'une forme d'énergie, qui est sans limites, qui est sans fin. Il est toujours là; il est comme notre Mère la Terre. Vous sortez, vous faites venir l'argent, il va venir. L'argent va venir entre vos mains en autant que vous aimiez ce que vous faites. Mais si vous faites quelque chose que vous n'aimez pas ou si vous restez inactifs et que vous stagnez, l'argent va s'arrêter.

ATELIER 1

UNE MISSION D'AFFAIRES

Les Amérindiens ont toujours été entrepreneurs. L'économie d'échanges entre nations qu'ils avaient développée existait bien avant l'arrivée des Européens. Puis les Indiens ont été placés dans des réserves et leurs activités de commerce se sont réduites.

Aujourd'hui, les autochtones ne pourraient se satisfaire d'une simple économie de subsistance; ils veulent devenir autosuffisants et proactifs dans l'économie de ce pays.

Étant donné leurs valeurs différentes, leurs croyances différentes et leur façon différente de voir la terre et l'environnement, quel genre d'économie pourront-ils développer qui correspondra à ce qu'ils sont?

1. Valeurs collectives

Les valeurs autochtones sont d'abord collectives et axées sur le partage, ce qui implique des façons différentes de voir et de faire les choses : on met en place des entreprises le plus souvent communautaires, et on insiste pour le retour des profits à la communauté.

L'individualisme existerait peu en milieu autochtone; il y apparaît très peu valorisé ou plus ou moins accepté. Les discussions à savoir si l'entreprise privée est compatible avec les valeurs autochtones aboutissent dans une large part à des conclusions telles que : «Les efforts doivent porter sur le développement économique communautaire. L'entreprise privée doit être limitée dans une certaine mesure, sans cependant la contrecarrer vraiment parce que des individus peuvent vouloir se diriger dans cette voie».

D'autres interventions déplorent que l'aide financière aille surtout aux projets communautaires et beaucoup moins aux entreprises appartenant aux individus et qui sont orientées

vers le profit - sans parler des entrepreneurs informels qui n'apparaissent nulle part dans les structures. Une plus récente ouverture se manifesterait toutefois face aux entreprises à caractère culturel (art amérindien, techniques artisanales, etc.).

Plusieurs participants soutiennent que l'entrepreneur est toujours un individu et qu'il apporte aussi à la communauté. On ajoute que l'entreprise individuelle ne sert pas seulement l'individu et que l'entrepreneur autochtone se sent une responsabilité collective; qu'il ne veut pas faire de l'argent pour de l'argent, mais pour se nourrir, pour se loger et pour que les gens vivent mieux autour. D'ailleurs quelques-uns participent déjà ou se disent prêts à participer à des projets communautaires (exemple : écoles de survivance de la langue et de la culture).

On sent le besoin de développer l'appartenance communautaire mais aussi de créer un «esprit de corps» entre la communauté et les individus.

2. Une économie différente

Avec des valeurs différentes, on croit qu'il faut développer une économie différente : «Si on s'écoute vraiment, on peut faire des affaires à notre manière. Le gouvernement nous veut comme des hommes d'affaires superefficaces; ça ne correspond pas à notre image.» Les entrepreneurs autochtones ne conçoivent pas de donner toute la priorité aux affaires au détriment de leur bien-être intérieur ou de leur vie familiale, parce que la famille reste pour eux à la base de leur société.

3. «Économie de réserve»

On voit la difficulté de développer une économie dans un milieu comme la réserve : situation éloignée, faible population, marché limité, pourcentage élevé de jeunes et d'enfants (âge moyen de 23 ans contre 32 de moyenne canadienne : la force de travail est différente)... Le carcan de la *Loi sur les Indiens* affecte aussi tous les aspects de l'économie : gestion des réserves, formes de propriété, insaisissabilité des biens, financement qui relève du défi...

La première économie à développer dans un endroit où il n'y a pas beaucoup de monde, c'est le contrôle de l'économie des services dont la communauté a besoin. Il y a des programmes - quoique pas toujours suffisamment flexibles - pour aider une fois les besoins identifiés.

Il existe aussi une variable importante dont il faut tenir compte dans les réserves : tout le «politique» qui peut baigner le système. On a déjà pu observer des oppositions partisanes systématiques, du chauvinisme et du boycottage inconsidéré de projets. Il faut aussi compter le régime politique, qui peut changer aux deux ans, entraînant souvent dans sa chute comités et projets de développement. Il y a une éducation sociale à faire dans le sens du collectivisme et aussi du nationalisme économique!

Les communautés sont tellement petites qu'on s'interroge sur la façon de motiver les gens à devenir entrepreneurs... Quelqu'un rétorque qu'il ne faut pas essayer de pousser tout le monde en même temps : «C'est comme l'arc et la flèche, seule la pointe a besoin de transpercer l'animal. La population fournit en quelque sorte la pression de l'arc. Il faut appuyer tes élites - ceux qui sont les plus dynamiques - qui, eux, vont avoir une philosophie de communauté. Et là tu vas avancer! Mais tu ne peux pas faire avancer toute une population en même

temps. Avec des modèles et des exemples, ça va changer graduellement - avec des modèles qui sortent du milieu, comme la graine pousse d'elle-même.»

Des tests de potentiel entrepreneurial ont d'ailleurs été faits dans certaines communautés, qui tendraient à démontrer autant sinon plus de potentiel chez certains groupes amérindiens que dans la population en général.

4. Programmes gouvernementaux

Bien qu'il faille développer son économie dans un environnement politique contraignant, on rappelle qu'il y a des limitations partout : des obstacles, des menaces, des faiblesses et aussi des ressources, des opportunités... il faut en faire l'inventaire et maximiser le tout. Les problèmes de développement économique des autochtones seraient avant tout des problèmes de régions éloignées et les programmes n'auraient pas vraiment réussi à améliorer la situation.

Il y a des programmes, des besoins sont identifiés, mais il existe aussi beaucoup de barrières : «Les personnes en autorité pour accorder le soutien sont plus ou moins réceptives. Au lieu de travailler avec les communautés pour leur développement, on sent que leur employeur, c'est le gouvernement.» On désirerait une plus grande ouverture. On voudrait, au lieu de prendre les programmes et d'essayer de les développer, adopter une approche plus proactive et travailler ensemble au développement!

On croit que si les programmes ne répondent pas aux besoins les plus pressants, il faut essayer de développer une indépendance financière et créer soi-même des réponses à ses besoins.

5. Le concept de «corporation»

Le gouvernement travaille beaucoup avec le concept de «corporation» et cela pose problème. En sus des taxes à payer, le concept lui-même suscite plusieurs malaises, tant au niveau de l'identité qu'en ce qui concerne la propriété.

«On devient non indien avec une corporation. Les corporations ne sont pas des entités autochtones, ça déracine d'autant plus que tu te lances en affaires. C'est un concept non indien qui enlève l'identité amérindienne; à l'extérieur, on n'est plus indien!»

La structure est aussi perçue comme étant complexe et nécessitant plus de contrôle et la notion de propriété reste confuse. Les entreprises communautaires s'incorporent dans un but économique, pour avoir accès au financement, et elles sont régies par le conseil de bande : «On a beaucoup de misère à vivre avec notre incorporation, il faut beaucoup de contrôle : on met en garantie les fonds publics lorsqu'on va chercher des contrats à l'extérieur - mais ce n'est pas une entité autochtone et on n'a pas d'identité autochtone. Alors, s'il y a faillite, on espère que tout autour ne va pas tomber.»

D'autres allèguent que la corporation ne va pas plus contre les traditions que l'entreprise enregistrée et qu'avec les sociétés à but non lucratif, les bénéfices sont redistribués à la bande. Avec les lois sur les compagnies, on peut réinvestir dans la réserve : cela devient un jeu de satisfaire les normes. Les entreprises peuvent aussi profiter d'un *partnership* limité avec des investisseurs extérieurs. La part autochtone reste à la communauté et seuls les associés sont imposables. Malgré la taxation, il y a des avantages à tirer de ces associations.

Rien n'empêche finalement que les autochtones forment des corporations, mais cela les oblige à jouer les règles du jeu et il leur devient plus difficile de répondre à toutes les exigences de la corporation.

Certains avancent que les autochtones n'ont pas le choix, qu'il leur faut apprendre à jouer les règles du jeu : «On peut rester nous-mêmes tant qu'on peut jouer gagnant. Il faut apprendre les règles pour jouer sur la «grande patinoire». Il faut être gagnant selon les règles, des règles qu'on n'a pas établies nous-mêmes.»

6. Entreprises communautaires

Les entreprises communautaires apparaissent être des modèles pour la participation du peuple et pour les services à la communauté. Les entreprises autochtones sont majoritairement communautaires parce qu'elles sont mises en place par le conseil de bande.

Chez les Inuit particulièrement, les entreprises collectives et les coopératives abondent. Ces groupes ont moins de compétition à affronter, ils vivent dans des milieux plus fermés. Ils ont moins de contacts avec l'extérieur et ils sont majoritaires sur leur territoire. Les Amérindiens sont plus exposés à d'autres services extérieurs et ils n'achètent pas nécessairement chez eux.

Les entreprises communautaires gérées par les conseils de bande ne semblent pas connaître le succès espéré. Les décisions collectives se révèlent difficiles et longues à prendre et les objectifs poursuivis sont davantage politiques ou dépendent des priorités de la collectivité. Des résultats qui se révèlent acceptables pour les responsables communautaires ne le sont pas toujours dans une optique d'hommes d'affaires. D'ailleurs, les exemples de réussites autochtones touchent plus souvent des individus, dont les activités s'exercent dans un contexte élargi, canadien ou international, et qui agissent hors réserve. Les besoins des communautés du Québec seraient-ils différents de ceux des autres nations autochtones canadiennes?

7. L'entreprise du «3e type»

On croit qu'il faudrait trouver un moyen terme entre l'entreprise collective et l'entreprise individuelle privée : «L'individu qui développe quelque chose pour la communauté devrait en avoir une petite partie. C'est le système de la *Longue Maison* et la vraie base de l'entrepreneurship autochtone.» Ce concept n'aurait pas été suffisamment pris en compte par les conseils de bande.

8. Conseils de bande

Avec la *Loi sur les Indiens*, le conseil de bande serait la seule entité administrative reconnue par le gouvernement. Avant les capitaux provenaient des Affaires indiennes, maintenant tous les programmes ont été décentralisés aux réserves. Le conseil de bande doit être bien entouré, car il a à prendre des décisions dans des domaines qui outrepassent la compétence des personnes qui le composent.

On croit que l'idée était bien en soi, mais qu'elle ne peut fonctionner pour tout. En ce qui concerne les aspects sociaux, on se dit satisfait; mais il semble qu'on veuille séparer la

politique et l'économique : «Il faut tellement d'énergie pour gérer le trésor du conseil que ça coupe des projets... et le pourcentage d'investissement dans ça!»

Certains émettent quelques réserves face à cette entité créée par le gouvernement et l'on craint que la structure ne s'écroule - le conseil étant soutenu par l'argent du gouvernement - le jour où l'on va penser vraiment économie et développement économique.

On reproche au conseil d'être souvent en conflit d'intérêts, d'avoir des préoccupations d'abord politiques et d'être une entité peu dynamique. On reconnaît toutefois que les conseils de bande se tournent aujourd'hui davantage vers le développement et que ce fait est significatif des urgences sociales.

9. Planifier le développement

Dans un réel projet de développement économique, il faut considérer trois aspects : les ressources humaines, les ressources naturelles et les ressources financières.

9.1 Ressources humaines

Les interventions convergent pour donner la priorité au développement des ressources humaines. On ne veut pas former des ressources pour les voir partir des communautés. On est bien conscient qu'il faut développer en parallèle un marché de l'emploi : «Chez nous, on sait quelles vont être les entreprises et quels vont être nos besoins. On veut développer des programmes de formation à travers le système d'éducation et de la formation pour les adultes. Ces programmes vont devoir correspondre à nos besoins, mais il y a toujours des exigences du côté du gouvernement...»

«Pour nous, c'est la priorité aux ressources humaines; c'est encore embryonnaire, mais on veut que les jeunes qui étudient n'aient pas à s'expatrier. Il y a aussi une main-d'oeuvre peu scolarisée et peu mobile... on essaie de trouver certains espoirs d'emplois pour eux.»

Il est très difficile de trouver du personnel pour les entreprises autochtones et les agences de placement flairent le marché. Cinquante pour cent de la population sont des jeunes, quel sera leur avenir si l'on n'a pas d'emplois pour eux? «Les plus dynamiques sortiront de la réserve pour réussir à l'extérieur, ce sera un moins pour la communauté. Les communautés n'ont pas le choix, elles doivent avoir une perspective de développement économique et d'emplois pour eux.»

«Notre système scolaire a évolué, il y a des programmes adaptés, dans les réserves, à tous les niveaux. Il faut aussi se souvenir que tous n'iront pas au cégep ou à l'université : le côté professionnel et technique n'est pas assez développé...»

On s'inquiète cependant d'un décalage observé chez les jeunes diplômés : «On a des spécialistes qui ont été formés et qui vont revenir sur la réserve. Ils ne seront pas capables de solutionner les problèmes s'ils sont venus seulement deux ou trois fois chez eux pendant leurs études. Ils n'auront pas connu les problèmes et ils seront seulement capables de développer une économie hors réserve, pas une "économie de réserve".»

9.2 Ressources naturelles

On envisage assez clairement l'aspect du développement des ressources naturelles : «Les ressources naturelles, on va essayer de les utiliser, pas exploiter! Il y a des problèmes de revendications et de juridiction sur les ressources des territoires, il y a la question des permis et le pouvoir d'aménager selon nos vues...» On pense aussi aux activités traditionnelles à développer davantage (pourvoiries, art...) et l'on voit la difficulté que posent les méthodes de production sophistiquées auxquelles on va être confronté dans bien des secteurs (ex. : production du riz sauvage).

9.3 Ressources financières

Pour ce qui est des ressources financières, la philosophie reprend le dessus : «Tout le monde le dit, il y a de l'argent partout! À un moment donné on va savoir comment aller le chercher...»

On est unanime, il y a déjà de la planification dans beaucoup de communautés et on l'affirme : «C'est pensé, même si ce n'est pas écrit!»

ATELIER 2

LES INTERDÉPENDANCES D'AFFAIRES - «JOINT-VENTURES»

Si l'on en croit la tendance actuelle des tribunaux canadiens à reconnaitre les droits territoriaux des Premières Nations, on devrait voir, dans un avenir prochain, les autochtones devenir des partenaires économiques et politiques sur lesquels compter au Canada. Un peu comme au début de la colonie, des alliances avec les peuples autochtones ouvraient la voie aux routes commerciales et permettaient le prélèvement des fourrures sur les territoires.

Si les activités liées à l'exploitation des ressources ou à l'occupation du territoire devront se faire sur une base plus concertée, le *partnership* qui unira les entreprises autochtones et allochtones bénéficiera grandement au développement économique des régions.

Apprendre à tisser des liens d'affaires et à faire des *joint-ventures* représente donc un défi important pour les communautés et les gens d'affaires autochtones.

1. Culture d'affaires conjointes

Au Québec, même dans les communautés qui vivent des relations de vicinité très étroites, le partenariat d'affaires entre autochtones et non-autochtones s'est très peu développé. Il commence à s'observer à différents endroits, mais demeure pratique peu courante. Il serait même moins familier aux francophones qu'aux anglophones.

Les communautés peuvent être très proches sans que les interpénétrations d'affaires ne soient fréquentes. Il faut se donner une culture d'affaires conjointes qui profiterait aux entreprises autochtones, pour ce qui est de l'accès à l'expertise technique et de gestion, et aux entreprises non autochtones, pour une ouverture à des opportunités nouvelles.

2. Établir une relation de confiance

Le point crucial des projets en coparticipation reste la relation de confiance à établir entre les partenaires.

Les conseils de bande font souvent appel à des services non autochtones ou à des ressources reconnues pour les assister dans plusieurs dossiers. Lorsqu'il s'agit cependant de «mariages d'entreprises» ou de partenariat entre entrepreneurs, il faut concilier, plus en profondeur, des valeurs et trouver des modes de fonctionnement compatibles. Des réticences et des préjugés seraient à surmonter.

Les projets de partenariat entre individus nécessitent souvent une période de formation technique pour le nouvel entrepreneur et son association avec un non-autochtone vient combler un manque d'expertise en administration et en gestion. L'aspect confiance est l'élément majeur à développer à cette étape.

Les ententes de gestion, qui impliquent une administration blanche à la tête d'une entreprise autochtone (mise sur pied ou acquise par le conseil de bande), reposent également sur une base de confiance. Des expériences plus ou moins réussies en témoignent (exemple, la poissonnerie de Mingan).

3. L'intérêt des parties

Les projets en commun avec des non-autochtones permettent aux communautés et aux nouveaux entrepreneurs autochtones de sauter des étapes et d'accélérer la venue des résultats.

Dans certains cas, les individus peuvent bénéficier d'une formation pratique plus rapidement acquise. Et le partenariat d'affaires fournit l'occasion de s'allier des forces complémentaires pour combler le manque d'expérience en administration et gestion.

Par exemple, un conseil de bande de Sept-Iles a pensé former un Montagnais pour devenir électricien. Un entrepreneur électricien non indien, qui travaillait pour eux depuis plusieurs années, a accepté le projet. Les deux personnes ont travaillé ensemble pendant deux ou trois ans pour finalement fonder une nouvelle corporation. L'entrepreneur montagnais apportait une bonne connaissance de son métier et l'entrepreneur non indien, son expérience de la gestion d'une petite entreprise. Le climat de confiance s'est établi et les décisions sont prises en commun. L'un compense pour les manques de l'autre.

Sous une gestion expérimentée, des entreprises plus importantes peuvent préparer une relève autochtone sans mettre en péril leur chiffre d'affaires. Les cas d'*Air Creebec* et de *Cree Energy* sont bien connus.

Pour apporter au développement autochtone, les ententes de gestion doivent comporter des mécanismes véritables de transfert des connaissances et du savoir-faire. C'est l'un des aspects recherchés du développement de la ressource humaine.

Si les projets d'affaires conjoints peuvent apporter de la formation, de l'expertise de gestion, une diminution des risques et la création d'emplois pour les autochtones, qu'apportent-ils aux non-autochtones? Ils ouvrent la porte aux contrats sur réserve et donnent accès à de nouvelles opportunités d'exploitation conjointes sur les territoires.

L'aspect fiscalité ne semble pas être un attrait important ou qui permettrait de compenser toutes les contraintes de la *Loi sur les Indiens*, qui apparaissent difficiles à surmonter vus de l'extérieur.

Du côté autochtone, on exprime le besoin d'en savoir davantage sur les *joint-ventures* ou les autres possibilités d'ententes. Bien qu'on soit conscient qu'il n'y ait pas de recettes toutes faites et que chaque cas soit particulier, on aimerait pouvoir étudier des modèles d'arrangements ou de conventions. On voudrait pouvoir obtenir de l'information sur les *éléments-guides* à respecter, de façon à être en mesure de mieux se protéger.

On comprend que le critère de confiance ne soit pas suffisant et qu'il faille s'adresser à de bons avocats pour établir les termes des ententes et des conventions. On aimerait cependant que des modèles de *joint-ventures* et d'ententes soient diffusés. De même, on croit qu'il serait intéressant, pour développer le phénomène, de faire connaitre des cas d'associations entre autochtones et non-autochtones.

4. Gestion ou «joint-ventures» au sens élargi

Jusqu'à présent, il semble exister très peu de cas de *joint-ventures* véritables entre autochtones et non-autochtones. On rapporte le cas d'une pourvoirie sur la rivière Cascapédia, où une entente de gestion conjointe lie la bande de Maria et les Blancs de Maria. Le contexte socio-économique faisait que les Blancs autant que les Indiens avaient besoin d'emplois. Une corporation, paritairement formée d'autochtones et de Blancs, administre la pourvoirie depuis quelques années et le tout semble bien fonctionner. Les emplois sont répartis à 50% chez les autochtones, ce qui veut dire de 20 à 25 emplois pour la communauté de Maria.

En général, les projets conjoints se limitent plutôt à des acquisitions d'entreprises, incluant une entente de gestion avec des administrateurs en place le temps de former les gestionnaires autochtones. Ce qui équivaut en quelque sorte à un arrangement pour s'assurer l'entraînement d'une relève autochtone - les intérêts blancs entrent ici plus ou moins en ligne de compte. (Quelqu'un pose la question à savoir si les écoles et institutions du Québec fournissent d'aussi bons stages d'apprentissage?)

Air Creebec fournit un bel exemple de ce genre. Alors que *AirWays* assurait le transport aérien de toute la Baie James, les Cris ont décidé d'acheter une partie d'*Hudson AirWays*. Ils ne disposaient pas de l'expertise et ont pu profiter de celle qui était en place. Ils ont racheté une participation majoritaire puis totale. Les Cris avaient longtemps cherché à acquérir une compagnie québécoise, mais ils ont dû aller en Ontario.

Une autre initiative comparable, celle de la poissonnerie de Mingan, semble avoir connu des résultats moins heureux. Propriété de la bande, l'usine devait être gérée conjointement avec une entreprise allochtone du même secteur d'activités. La confiance était tellement grande qu'on a tout laissé entre les mains de ces derniers. Au fil des ans, on s'est rendu compte que les buts recherchés divergeaient de ceux de la bande et que l'administration conférait les mêmes intérêts aux deux entreprises blanche ou autochtone. L'expérience s'est révélée décevante et il a fallu recourir à d'autres personnes et à d'autres façons de faire.

On doute qu'il existe des cas d'acquisitions conjointes d'entreprises. On peut voir des participations autochtones dans des entreprises allochtones et des acquisitions partielles ou des propriétés totales avec cogestion paritaire, par des ententes et dans le temps.

Même si l'apprentissage de la gestion conjointe - selon le mode autochtone d'une prise de décision plus collective - serait plus facile à réaliser dans les très petites entreprises ou entre deux entrepreneurs (voir point 3), les associations de ce genre seraient encore peu fréquentes.

Les ententes de gestion semblent viser davantage l'autosuffisance que le développement du phénomène de la cogestion. Les autochtones peuvent obtenir le meilleur stage d'apprentissage dans l'entreprise même, les entreprises continuent d'être viables et les emplois sont plus durables.

Mais le *partnership* limité attire moins l'investisseur privé. Si les autochtones fournissent la ressource humaine et la compagnie l'entraînement, les frais sont rarement partagés. On pourrait promouvoir davantage le partenariat d'affaires entre autochtones et non-autochtones auprès des jeunes.

À côté de l'association d'un entrepreneur autochtone avec un entrepreneur québécois, certains voient la possibilité de l'union d'un collectif de travailleurs avec un entrepreneur extérieur. Ce serait un moyen d'aller chercher un savoir-faire technique à moyen ou long terme et de susciter la montée d'un éventuel gestionnaire au sein du groupe - sans compter le profit à tirer du réseau extérieur déjà établi d'un entrepreneur non autochtone.

Il existe des exemples à très petite échelle mais aussi à très grande échelle dans différentes régions du Québec. Les autochtones pourraient adopter cette formule déjà éprouvée; les travailleurs pourraient être copropriétaires de leur entreprise avec une participation du milieu régional. Ce pourrait être un autre type de *joint-ventures* à explorer.

5. Vouloir aller trop vite

On a vu des cas où, voulant reprendre le contrôle effectif, les acquéreurs autochtones ont posé des gestes trop rapides (entre autres, dans des pourvoiries) : «Les bandes, on rentre notre monde. On ne fait pas attention s'il faut garder certaines personnes clés dans l'entreprise; des directeurs, par exemple, avec des ententes de gestion pour une certaine période.»

La personnalité d'une organisation est importante et les bons gestionnaires précieux. La nouvelle équipe n'a pas non plus les contacts... Le défi d'une acquisition, c'est le résultat sur le produit!

Il faut maintenir la qualité du produit et contrôler les coûts et les délais. Peu importe les modalités de propriété ou de gestion conjointe, l'effet sur le client doit rester positif, sinon le chiffre d'affaires tombe. L'entreprise peut être accaparée par une même partie ou limitée par une décision conjointe compliquée, le résultat sur les profits est immédiat. C'est une question d'argent mais aussi une question de survie de l'entreprise!

6. Contraintes légales

Si le financement des très petites entreprises en coparticipation peut provenir des investissements personnels, celui des projets plus importants provient d'abord des fonds publics via le conseil de bande. Il est très difficile d'attirer le capital de risque dans les communautés à cause des contraintes de la *Loi sur les Indiens*.

L'insaisissabilité des biens sur réserve rend très ardue l'obtention de prêts, et les partenaires éventuels s'abstiennent sitôt qu'ils ne sont pas tout à fait sûrs de la rentabilité de l'entreprise et de leurs profits. L'entrepreneur autochtone lui-même dispose généralement de peu d'argent et un besoin d'assistance non comblé dans la réalisation du plan d'affaires complique encore les choses.

On croit à la nécessité d'attirer l'investisseur, mais on ne s'attend pas à ce que la législation sur les autochtones puisse changer : ce serait légalement trop compliqué et il y a des droits acquis qui doivent être respectés. Certains proposent que le gouvernement accorde des abris fiscaux aux non-autochtones qui viennent investir sur réserve.

D'autres parlent de projets qui existent et qui ne seraient pas suffisamment connus : «La question du régime des terres n'est pas un obstacle insurmontable. Il y a toujours des solutions possibles, soit pour le financement, soit pour l'implantation physique de bâtiments sur réserve. Les expériences déjà faites ne sont pas assez diffusées.»

On mentionne le cas d'entreprises autochtones dont le siège social se trouve sur réserve et dont le bâtiment principal est situé hors réserve, qui emploieraient autant d'autochtones que de Blancs...

On cite la Caisse populaire de Kahnawake qui appliquerait certaines formules de financement des bâtiments ou des équipements sur réserve...

Quelqu'un amène un cas de *joint-venture* entre la bande de Odanak et un entrepreneur extérieur pour une entreprise manufacturière. La bande aurait réussi à trouver du financement pour la construction et l'entrepreneur, ayant lui-même investi 50% des fonds, aurait signé un contrat de location temporaire sur le bâtiment. Le désavantage, c'est que la bâtisse ne peut servir de garantie et qu'elle ne possède aucune valeur intrinsèque pour l'entreprise.

Il y aurait peut-être aussi d'autres avenues possibles : «Des organisations assurent bien des exportations canadiennes en régions risquées dans certains pays du Tiers-Monde. On pourrait trouver des organismes chargés d'assurer ce type d'investissement sur réserve pour compenser l'insaisissabilité...»

On se demande en outre si le régime fiscal des réserves constitue un attrait réel : «La partie allochtone n'a pas vraiment d'avantage fiscal à se trouver sur réserve. Les pertes pourraient être transférées à celui qui paie des impôts, mais le moyen de travailler... On en revient toujours au critère de confiance entre les individus ou les compagnies.»

On craint également la récente sortie du gouvernement du Québec, qui se propose d'étudier à la loupe tous les rapports des corporations sans but lucratif.

En outre, si le fait d'embaucher des travailleurs autochtones ne payant pas d'impôts sur leurs salaires était si miraculeux, ça se saurait... Y a-t-il tant d'avantages à avoir moins de rapports à préparer et moins de parts d'employeur à verser?

À l'évidence, la profusion des contraintes légales et des normes à respecter met sérieusement en balance l'attrait que représentent les opportunités sur les territoires. Néanmoins, on reste très conscient que les *joint-ventures* constituent la clé de l'expansion viable des entreprises autochtones et de leur intégration au tissu économique régional, national et international.

7. Sous-traitance

On a vu ces dernières années davantage de contrats accordés en sous-traitance à des groupes autochtones. Ce type de lien d'affaires pourrait être considéré, à la limite, comme un *joint-venture* ou comme un moyen sûr d'y parvenir. Le contrat ponctuel ou à plus long terme, du moment que les attentes mutuelles sont satisfaites, concourt à une certaine intégration dans les réseaux : l'entreprise est vue comme un fournisseur potentiel.

Certaines conditions peuvent amener les grandes entreprises à négocier avec les communautés; l'exemple d'Hydro-Québec, avec le tronçon Nicolet-Des Cantons, a été mentionné : «Quand le tracteur passe dans la cour des Attikameks... la première négociation, c'est pour faire passer la ligne; la deuxième, c'est pour y participer.» Il s'agissait d'un contrat pour le déblaiement de 92 km de forêt et on s'est associé avec un entrepreneur pour la location de la machinerie. Il y a eu création d'emplois pour les Attikameks, soit environ 75% de la main-d'oeuvre embauchée.

Hydro-Québec aurait établi des politiques en vue de favoriser la sous-traitance avec les groupes autochtones dans la mesure des capacités. L'esprit du projet serait déjà appliqué, tout comme cette autre politique de régionalisation des achats. Quelqu'un s'interroge cependant à savoir si les contrats vont en soumission publique...

Un autre cas est rapporté concernant des contrats de plantation d'arbres, accordés sur une base compétitive, qui emploieraient régulièrement des autochtones. Il y aurait 8 millions de dollars à faire en saison, et la relation très fructueuse entre les fournisseurs autochtones et la compagnie amènerait un taux de fidélité très élevé entre les parties.

Bien que la sous-traitance et les contrats répétés ne soient pas des *joint-ventures* en tant que tels, ils apparaissent des formules qui peuvent y mener. Ils permettent de s'inscrire dans les réseaux et de s'identifier auprès des entreprises avec lesquelles on pourrait faire affaires. Ce qui débute par des sous-contrats bien remplis peut conduire à un *joint-venture*.

8. Où trouver les partenaires

Comment fait-on pour s'associer avec un non-autochtone ou vice-versa? La difficulté de trouver des partenaires serait surtout liée à un problème de réseau. S'il y a beaucoup de gens qui ont beaucoup d'argent et pas d'idées, les investisseurs privés sont réputés pour ne jamais prendre de risques et les bonnes idées leur semblent plutôt rares. Pour eux, elles s'assimilent à des perspectives de rentabilité intéressantes, qu'un bon plan d'affaires soit fait ou qu'il soit à développer. Malheureusement, la faillite fait peur; bien qu'elle soit aussi commune aux entreprises non autochtones et bien qu'elle soit, au surplus, familière à presque tous les entrepreneurs. Ne pourrait-on pas accepter de financer certains projets qui serviraient d'école? Du côté des investisseurs gouvernementaux peut-être.

Un programme du ministère Industrie, Sciences et Technologie Canada (ISTC) financerait déjà le plan marketing de tout projet de *joint-venture*; que la demande soit faite par une partie autochtone ou une partie non autochtone. À ce moment l'opportunité est identifiée; alors, où trouver le partenaire?

La Banque fédérale de développement (BFD) dirige des entrepreneurs vers des partenaires éventuels, et ce rôle de «mettre les gens en contact» serait aussi celui des banques et des caisses. Le gouvernement provincial tient un fichier central des entreprises, le ministère de

l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec (MICT) a dressé la liste des entreprises manufacturières... certaines communautés ont leur propre registre (exemple : Micmac Business Centre), l'Institut de formation autochtone (IFA) concourt à l'identification des ressources, etc.

Le Conseil canadien des entrepreneurs autochtones (Canadian Council for Native Business - CCNB), qui est en cours d'implantation au Québec à partir de son siège de Toronto, constitue également une amorce intéressante. Il contribue déjà à l'organisation de stages dans des organismes dans le but d'acquérir des compétences... Il aidera à tisser un réseau d'affaires spécifique aux autochtones. Un projet de corporation de développement autochtone est aussi dans l'air, de même qu'une Chambre de commerce autochtone...

Il existe aussi une autre alternative intéressante, mais qui reste peu exploitée par les autochtones, ce sont les commissaires industriels. Leur position régionale les tient au courant de toutes les transactions qui s'effectuent dans leur milieu et ils constituent des sources d'information privilégiées sur les milieux d'affaires locaux. D'après eux, beaucoup de sous-contrats en région sont alloués à l'extérieur, parce qu'il n'y a pas de ressources ou de fournisseurs connus sur place (exemple : Alcan pour des contrats sur une base quinquennale).

Le commissaire industriel sert en quelque sorte d'agent de liaison entre l'entrepreneur et le cercle d'affaires en région. Il peut aider à découvrir des marchés, à trouver un bagage technique, à s'associer une expertise de gestion... Il pourrait aussi diffuser de l'information sur les opportunités d'affaires et de *joint-ventures* avec les milieux autochtones; il pourrait contribuer, dans la même foulée, à promouvoir une culture d'affaires et de confiance avec les entreprises autochtones.

C'est un réseau conjoint qui fait défaut, des cercles d'affaires et des endroits où les gens pourront apprendre à se connaître et où les idées et les capitaux vont pouvoir être mis en contact. On mentionne qu'il y a déjà eu des salons de la sous-traitance et que les événements comme les colloques devraient faire une place aux éventuels partenaires et aux organismes qui peuvent jumeler investisseurs et projets.

Il faut créer les réseaux autochtones, développer les ramifications aux autres réseaux et multiplier les occasions de tisser des liens d'affaires conjoints.

ATELIER 3

TIRER PARTI DE L'ENTREPRENEURSHIP FÉMININ

Bien que le phénomène soit encore difficile à évaluer, l'entrepreneurship féminin apparaît en émergence dans les milieux autochtones. Il se manifeste de façon plus ou moins formelle dans des services ou des apports à la communauté et il apparaît freiné par la non-reconnaissance du groupe.

Pourtant, le rôle que joueront les femmes dans l'économie des réserves est déjà pressenti et les agents de développement sont à l'affût de moyens pour stimuler et soutenir leurs tentatives.

1. Évaluation du phénomène

La part des femmes autochtones dans l'entrepreneurship et les activités d'affaires est encore très peu connue. Une étude des Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) a été effectuée auprès d'entreprises menées par des femmes dans les réserves. On y relevait des informations d'ordre démographique et de scolarisation et on tentait de cerner les difficultés rencontrées par les femmes.

Toutes les entreprises étudiées, par exemple, avaient pour base d'activités la maison. Les femmes qui les avaient organisées (dont l'âge pouvait varier de 25 à 69 ans) recherchaient un supplément de sécurité financière pour la famille. Leurs activités relevaient du travail artisanal ou du service à la communauté et elles étaient en général un prolongement de leurs habiletés. Plusieurs entrepreneures se préoccupaient de faire travailler des gens, mais la plupart des entreprises n'avaient même pas de nom.

Plus de la moitié des organisatrices possédaient une formation scolaire élevée (cégep - administration et affaires surtout : 32%; université - sciences sociales surtout : 20%). En ce qui a trait aux autres, 36% avaient terminé leur secondaire et 12% leur primaire.

Quant aux facteurs qui avaient motivé leur démarrage en affaires, ces femmes disaient avoir organisé leurs activités par intérêt pour les affaires ou par suite d'une certaine expérience des affaires. Certaines avaient même grandi dans un environnement d'affaires familial. On voulait aussi combler un besoin insatisfait au niveau de la réserve ou de la région ou bien l'on voulait créer des emplois ou offrir des services qui seraient bons pour la communauté.

Les contraintes rencontrées étaient d'abord relatives aux exigences familiales - soins et éducation des enfants. Elles relevaient aussi des difficultés à obtenir l'information et le soutien - moral surtout et aussi financier - des organismes du milieu.

On entrevoyait déjà une prise de conscience des obstacles que pose un environnement comme la réserve : contacts limités, marché difficile à étendre, culture et traditions...

Beaucoup craignaient également les réglementations gouvernementales et se décourageaient des multiples formalités et bureaucraties entourant les entreprises qui voudraient prendre un peu d'ampleur.

Peu de données supplémentaires sont sorties des discussions en raison d'une participation restreinte des femmes et d'une faible présence des femmes entrepreneures. Davantage d'hommes, agents autochtones et non autochtones de développement économique, se sont manifestés par conviction ou intérêt pour le sujet.

Leurs propos démontraient qu'il y avait déjà du chemin de fait dans la reconnaissance du rôle important que vont jouer les femmes dans le développement économique et social des réserves : «Les programmes existants et à venir - qui misent sur un processus entrepreneurial - vont nécessiter des entrepreneurs pour créer des emplois dans les communautés, et les femmes semblent mieux préparées que les hommes à faire beaucoup de choses.»

2. Ouverture du milieu

La culture autochtone favoriserait moins la participation active ouverte de la femme. Si dans certaines communautés, les femmes sont présentes dans les conseils de bandes et dans les organismes de développement, le fait n'est pas acquis partout.

Aujourd'hui, des femmes autochtones font entendre leurs voix en politique et, dans certaines bandes, elles sont totalement exclues de tout comité. Le problème est aussi historique : l'influence missionnaire a bouleversé la tradition matriarcale des communautés. Le sentiment d'égalité et le traditionnel respect voué à la femme se retrouveraient davantage chez les plus jeunes générations - le retour aux valeurs n'y serait pas étranger.

Le rôle traditionnel de la femme apparaît aussi en jeu. La femme autochtone reste l'éducatrice et la principale responsable du soin des enfants. Beaucoup craignent pour la cellule familiale, qui est à la base des valeurs sociales. D'autres rétorquent : «Chez les jeunes, on se voit davantage comme des humains égaux; chez les jeunes, on retrouve petit à petit l'égalité, tant au niveau du travail qu'au niveau de la participation aux tâches ménagères.»

Si des femmes se plaignent d'un accès plus difficile à l'information et au soutien auprès des organismes responsables, si des interventions reconnaissent qu'il y a de la discrimination dans certaines communautés et que la «politicaillerie» peut bloquer des projets, les agents autochtones de développement présents sont unanimes : «Chez nous, les gens du développement économique sont bien ouverts. On ne sent pas de réticence à voir des femmes en affaires. Beaucoup d'hommes sont plus ouverts; on a beaucoup d'intérêt pour l'ouverture d'entreprises par les femmes.»

On croit cependant qu'il faudrait favoriser une meilleure reconnaissance du rôle économique des femmes, de leur apport en services bénéficiant directement à la communauté et de leur préoccupation de procurer des emplois dans les réserves.

Les femmes ont besoin de soutien et «les communautés ne peuvent se priver de toute une classe d'excellentes entrepreneures.» D'autant plus que l'on pressent la grande part que prendront les femmes dans l'alliance avec les autres communautés.

3. Une première génération d'entrepreneurs

Il y aurait très peu de femmes d'affaires autochtones au Québec. On croit cependant que, dans les prochaines années, les femmes autochtones devront prendre leur place dans le développement des communautés et de l'économie : «Les femmes ont du pouvoir, sans avoir besoin de parler publiquement.» Malgré des barrières traditionnelles qui les retiennent d'émettre leur opinion, on voit de plus en plus de femmes dans les postes publics et beaucoup s'intègrent davantage, quoique de façon moins apparente dans l'économie : «Dans les réserves, les femmes parlent de leurs droits, mais les affaires ne semblent pas les concerner.»

Un participant ajoute une anecdote révélatrice : «J'ai vu beaucoup de dames qui faisaient de l'artisanat et qui faisaient de l'argent avec ça... et l'homme n'avait rien à y dire. C'était des *leaders* dans la communauté, mais elles ne se considéraient pas comme des gens d'affaires.»

Le manque de confiance en soi et l'insécurité empêcheraient bien des femmes de se lancer en affaires : «Penser qu'une femme autochtone peut démarrer une entreprise... On n'y pense jamais - même si on en a une! - c'est une possibilité qu'on envisage même pas. La motivation de départ peut être importante, ça peut nous inciter à y aller. Mais est-ce qu'on a les moyens et la compréhension nécessaires pour se rendre au bout du tunnel?» Une autre femme témoigne : «J'ai pensé, moi, partir mon propre *business*, trouver des collègues... mais j'avais le sentiment que c'était presque mort dans l'oeuf...»

Les entrepreneures en puissance ont besoin de soutien, d'exemples et de confidents : «C'est une première génération d'entrepreneurs... Il faudrait des modèles à suivre, des exemples de femmes en affaires.»

On peut penser que beaucoup de micro-entreprises ou d'activités - organisées pour assurer un service dans la réserve ou pour procurer un supplément de revenu - pourraient évoluer vers une entreprise plus structurée, si l'on offrait le soutien voulu aux femmes qui en sont les instigatrices. On croit également que connaître les expériences d'autres entrepreneures apporterait une meilleure compréhension de la démarche à faire, des obstacles à surmonter et des solutions possibles. Et avoir des modèles auxquels s'identifier accroîtrait la confiance de pouvoir réussir comme d'autres avant soi.

4. Contraintes de la réserve

4.1 Éducation des enfants

Parmi les contraintes vécues dans la réserve, la situation qui touche le plus directement les femmes est le manque de services à la famille et aux enfants.

Le financement est insuffisant pour ouvrir des garderies ou offrir du soutien aux familles. Les femmes autochtones ont plus d'enfants que la moyenne canadienne de 1,3 - quoique les études démontrent que les femmes d'affaires ont en général plus d'enfants que les autres.

Le rôle d'éducatrice et de gardienne des enfants, traditionnellement dévolu à la femme autochtone, limite d'autant plus ses activités que les solutions de rechange sont rarissimes dans la réserve. La contrainte du rôle social s'y exerce également de façon plus marquée.

4.2 Confinement et environnement restreint

Les communautés sont petites et les marchés sont généralement très étroits. Il y a en outre peu de contacts avec l'extérieur et les marchés hors réserves sont difficiles à atteindre.

Les services financiers sont inexistants, presque partout, et la capitalisation est ardue, même auprès des organismes responsables - qui privilégient les projets communautaires et se révèlent plus ou moins ouverts aux initiatives personnelles. L'information sur les programmes gouvernementaux se rend difficilement jusqu'aux femmes, qui sont souvent en dehors des circuits.

Si plus de femmes s'engagent en politique, elles sont en général très peu nombreuses à être visibles en affaires. Les modèles locaux font défaut et la femme qui démarre une petite entreprise ne peut bénéficier, non plus, du soutien moral que lui apporterait un regroupement d'entrepreneures. On sent le besoin de développer des réseaux intercommunautaires.

4.3 Quitter pour étudier

Beaucoup de jeunes qui vont étudier à l'extérieur de la réserve ne reviennent pas. Organiser une très petite entreprise dans la réserve apparaît possible, mais une plus grosse structure ne semble pas avoir une place aussi évidente, et il y a aussi l'orientation économique qu'il faudrait lui donner...

Les femmes se manifestent davantage dans les réserves; on observe à certains endroits que trois femmes pour un homme ont suivi un cours universitaire. Les femmes représentent un potentiel pour la réserve et elles sont de plus en plus nombreuses à vouloir retourner dans leur communauté : «Au Nouveau-Brunswick, il y a un paquet de femmes formées et déterminées... et elles ne vont pas toutes vouloir partir des réserves!»

5. Domaines d'activités

Les femmes autochtones exploitent surtout des activités qu'elles connaissent bien et on pense qu'il faudrait tirer profit d'une complémentarité intéressante dans bien des projets (dans les pourvoiries, par exemple, qui présentement sont majoritairement sous le *leadership* communautaire).

Le tourisme d'aventure, qui s'est développé dans le Nord et dans l'Abitibi ou au Lac-Saint-Jean, est aussi un domaine qui semble intéresser les femmes. Il y a également les formules de camps d'été, qui occupent souvent le couple et même les enfants.

On croit en outre qu'il y a beaucoup de services qui sont inexistants dans les réserves et qu'on pourrait les développer : coopératives alimentaires, garderies, hébergement, restauration, transport, conditionnement physique et même, thalassothérapie... : «On pourrait réunir toutes ces initiatives potentielles, les étudier et les diffuser.»

6. Besoin d'animation locale

Des participants mentionnent que la bande doit s'ouvrir à un concept plus large que la commùnauté. On croit que les possibilités sont trop souvent restreintes à la réserve. Les gens sont davantage formés, mais ils manquent d'expérience et d'information. On pense qu'il faudrait des agents motivateurs pour dynamiser le milieu : identifier le type d'entreprises qui conviendrait, informer, donner accès aux services, procurer un suivi...

On voudrait une façon d'intervenir différente, une sorte d'animation locale qui diffuserait des modèles d'entrepreneurs, des exemples de réussites, des types d'entreprises...

On croit que l'instauration des services financiers dépend de l'initiative de chaque milieu et qu'il faut manifester une volonté de les établir et faire la démarche pour les implanter.

Il semble que, dans beaucoup de communautés, une bonne réflexion soit déjà faite : «Le manque est à la base, c'est un manque d'animation au niveau local. Il faudrait faciliter la démarche aux entreprises et surtout, ne pas s'arrêter aux limites de la réserve, parce que les entreprises réussissent bien dans un axe régional.»

7. Formation à l'entrepreneurship

Il se donne déjà de la formation sur l'entreprise et les affaires, mais celle-ci se fait surtout à l'extérieur - et cela cause un réel problème aux femmes, à cause des enfants - et ce n'est pas non plus tout le monde qui est informé qu'il y a des cours...

Comment mieux accommoder les femmes? Et comment leur offrir un accès plus égal à la formation à l'entrepreneurship?

On voudrait aussi que les cours se donnent sur place, mais on souligne que les critères d'organisation sont parfois difficiles à surmonter : «Comment, en effet, trouver quinze candidats pour du transport ambulancier dans une réserve, quand on n'en a besoin que d'un seul?» Un autre participant d'ajouter : «De toute façon, comment veux-tu qu'il y ait de la place pour quinze entreprises sur la réserve?»

Quelqu'un mentionne enfin que les cours qui sont dispensés actuellement semblent donner de bons résultats, mais d'autres craignent qu'ils ne rejoignent que les candidats qui *fittent* avec la formule.

On pense que beaucoup d'intéressés ne sont pas touchés et qu'il faut trouver d'autres formules plus adaptées et développer des éléments qui vont convenir davantage aux besoins : «Pourquoi, par exemple, les femmes ne pourraient-elles pas amener leurs enfants, comme cela se fait couramment dans les activités des communautés?» Il semble aussi qu'il y aurait lieu d'intégrer beaucoup de témoignages et de cas d'entrepreneurs dans les cours dispensés...

ATELIER 4

ENTREPRENEURSHIP JEUNESSE

Les populations autochtones sont composées à 50% de jeunes de moins de vingt ans. Les taux de chômage apparaissent très élevés dans les communautés, particulièrement chez les jeunes générations aptes à l'emploi. La ressource humaine montante se révèle beaucoup plus nombreuse que les possibilités d'emplois que prévoient les communautés. Va-t-on assister au départ des jeunes vers les villes? Les communautés peuvent-elles accepter cette hémorragie de leurs richesses humaines en devenir?

1. Une orientation à prendre

1.1 Le milieu communautaire

Si les communautés veulent conserver leurs jeunes et bénéficier de leur potentiel actuel et futur d'énergie et de travail, elles doivent se définir une position nette par rapport à la situation. On voit le développement économique nécessaire au développement des communautés. On croit en outre que l'entrepreneurship peut fournir l'élan porteur de ce développement. Quelle orientation les bandes veulent-elles se donner à long terme?

On croit que le milieu peut offrir des cercles de soutien à différents niveaux à ses jeunes qui veulent démarrer des entreprises, qui désirent offrir des services et des produits à la communauté et qui vont créer des emplois.

1.2 Les conseils de bande

Souvent l'on craint que les jeunes qui se lancent en affaires prennent une direction «moderne» et qu'ils recherchent leur profit personnel. C'est pourquoi l'aide à l'entrepreneur individuel est inexistante ou mitigée : l'information sur les programmes et les opportunités ne parvient pas aux individus et les entreprises qui bénéficient d'un soutien financier et de l'encouragement de la bande sont aussi fortement liées au conseil de bande : «L'implication de la communauté dans le plan d'entreprise est nécessaire pour obtenir du financement. C'est une contrainte importante. Dans n'importe quelle communauté, c'est comme ça. C'est pour ça que c'est actuellement difficile de partir en affaires, et d'avoir une entreprise privée.»

D'autres affirment que l'entrepreneurship autochtone, même individuel, ne peut prendre une telle direction. Les jeunes entrepreneurs «ne commencent pas par : moi, je suis là pour faire de l'argent! Leur but premier, c'est d'aider leur communauté et de desservir une population autochtone et aussi autre.»

Les entrepreneurs voudraient pouvoir compter sur une aide multiple : «L'argent est nécessaire, mais ce n'est pas une fin en soi. Il est beaucoup plus important d'aider quelqu'un à démarrer, d'aider quelqu'un par les connaissances qu'on a dans les réseaux... C'est une aide beaucoup plus forte qu'une subvention de quelques dollars!»

1.3 L'entrepreneur et l'identité autochtone

Les bandes s'inquiètent du fait que leurs enfants étudient plus souvent en anglais ou en français plutôt que dans leur langue et leur culture, que les jeunes apprennent dans des entreprises non autochtones : «Comment voulez-vous qu'ils sachent qui ils sont?» On craint que les valeurs communautaires ne se perdent et que la jeunesse n'adopte une mentalité individualiste, alors qu'on compte sur elle pour le développement de la communauté.

Un entrepreneur précise : «Entrer en affaires, ça ne veut pas dire s'affranchir... Si on peut faire des affaires, ça ne veut pas dire qu'on va être quelqu'un et qu'on ne sera plus un autochtone! Pour nous autres, ce n'est pas ça. Quand on parle d'économie, que notre entreprise a réussi, ce n'est pas le chiffre d'affaires qui est important... c'est ce qui reste pour te faire vivre, toi et les gens qui vivent avec toi, et les gens avec toi que tu fais travailler!»

1.4 Soutenir l'entreprise, c'est promouvoir l'emploi

Les bandes veulent développer les ressources humaines, mais il n'y a pas d'emplois... On doit se convaincre que même les créations individuelles d'entreprises vont bénéficier à la communauté : «Les jeunes de 16, 17, 18 ans qui démarrent une entreprise ont besoin d'encouragement et de soutien financier.» La plupart des petites entreprises montées par des individus meurent sur réserve : «Les entreprises doivent être viables et rentables, parce que si ça crée un emploi, le seul moyen de le conserver, c'est que l'entreprise soit viable. Cinq emplois de courte durée ne valent pas un emploi durable!»

1.5 Se donner une stratégie

Les communautés doivent se donner des stratégies pour développer l'entrepreneurship. Il faut stimuler l'esprit d'entreprise à travers le système d'éducation, en introduisant des ses-

sions sur les affaires, en présentant des modèles, en développant des programmes d'entrepreneurship et ce, dès les niveaux primaire et secondaire.

Il faut encourager et soutenir les jeunes qui veulent démarrer une entreprise, leur permettre d'apprendre et d'avancer malgré quelques erreurs.

Une information complète et à jour, sur les programmes et les opportunités, doit parvenir jusqu'aux individus et le conseil de bande, à défaut d'autre organisme pour le faire, doit s'assurer de rendre les données utilisables pour les entrepreneurs qui pourraient en bénéficier.

Le milieu doit se préoccuper de mettre en place les outils nécessaires au développement de l'entreprise : implantation d'une institution financière (ou à tout le moins d'un comptoir dépôt/retrait) système de désignation d'emplacements commerciaux et d'attribution de locaux, regroupement de services, organisation de rencontres et d'échanges entre jeunes entrepreneurs de différentes communautés, etc.

Il faudrait aussi penser à des programmes de suivi des entreprises pour ce qui a trait à l'aide technique, aux services-conseils et à la formation supplémentaire aux jeunes dirigeants.

On doit comprendre cependant que les communautés sont à différents stades de développement et que les préoccupations ne peuvent pas être les mêmes partout. Les petites communautés éloignées ne voient encore parfois que l'urgence de mettre en place les services essentiels... Et cette étape est aussi nécessaire pour asseoir les bases d'une économie saine.

1.6 Les chefs et la participation des jeunes

Les chefs de bande manifestent un grand intérêt à aider les jeunes : «Moi, au niveau du conseil de bande, je veux diriger les jeunes qui montent un projet. Je veux les aider pour qu'ils prennent des informations, qu'ils frappent aux différentes portes... Quand ils apportent quelque chose de concret - pas des paroles - quelque chose d'écrit et de bien défini, je suis là-dessus pour les diriger, pour qu'ils prennent de l'expansion et qu'il y ait du développement.»

Les mêmes personnes se plaignent pourtant d'avoir beaucoup de dossiers et de ne pas voir venir la relève : «On cherche à impliquer plus les jeunes, mais ils ne semblent pas beaucoup intéressés. On voudrait qu'ils se préparent, qu'ils prennent de l'expérience... On a beaucoup de misère à voir la relève.»

On voit que, si les jeunes entrepreneurs se préoccupent d'apporter à la communauté, ils attendent d'elle qu'elle les soutienne dans leurs efforts. D'un autre côté, la communauté aimerait être rassurée par une contribution plus grande de ses jeunes à l'amélioration de la situation collective. Il ressort, en général, des commentaires qu'une meilleure ouverture à l'entrepreneurship individuel est souhaitée.

2. Agents autochtones de développement

Plusieurs agents autochtones de développement ont participé à l'atelier. Sur le nombre, beaucoup avouaient avoir peu d'expérience (souvent celle-ci se comptait en mois...), mais ils manifestaient tous une grande volonté d'apprendre pour bien remplir leur mission.

Les agents communautaires voient les besoins de développement de la collectivité, ils voient aussi le potentiel que représentent les jeunes et la nécessité de leur offrir des possibilités d'avenir dans les réserves. On travaille à développer différents projets : transport (de particuliers ou de patients), hébergement, tourisme, commerces d'alimentation, boulangerie, mini-centre commercial, restaurants, dépanneurs, lave-autos, bar laitier... petites fabriques ou exploitations minières et comptoir dépôt/retrait.

Tous font face à différents problèmes pour mener les dossiers à terme, qui vont du manque d'espaces commerciaux et de locaux aux conflits avec des organismes extérieurs. Par exemple, un projet de rachat et de revente de bleuets, qui visait à remplacer des intermédiaires et à amener plus d'argent dans la communauté, est bloqué par l'Association des cueilleurs et producteurs de bleuets du Lac-Saint-Jean. On voulait vendre au Lac-Saint-Jean justement, parce que c'était le seul endroit à proximité...

Il faudrait aussi que les jeunes entrepreneurs comprennent que, si les agents de développement sont là pour les aider, ils ne peuvent quand même pas tout faire à leur place : «Les jeunes ont beaucoup d'idées. Ils lancent leur idée mais ne veulent pas continuer... Ils s'attendent à ce que l'agent fasse tout le travail. Souvent le jeune croit que l'agent va monter le projet de A à Z. L'entrepreneur comme tel ne veut pas s'impliquer, il faudrait que ce soit l'agent qui fasse toutes les démarches complètes... On est là pour diriger, pas pour monter le projet à sa place!» Et les projets s'étirent en raison d'une participation insuffisante et trop souvent inconstante du nouvel entrepreneur.

Les agents de développement voient aussi l'importance, pour eux, de participer à des rencontres, sommets économiques ou autres colloques pour partager des expériences avec d'autres communautés : «Les rencontres de ce genre sont rares!»

3. Fédéral, provincial et représentants autochtones

Les jeunes entrepreneurs trouvent difficile de s'orienter dans le dédale des champs de juridiction et des niveaux administratifs. On mentionne aussi que souvent les programmes gouvernementaux, conçus pour un ensemble de la population canadienne, ne touchent pas efficacement les autochtones.

Des représentants gouvernementaux rappellent que l'*Entente Canada-Québec*, signée il y a trois ans, a amené les ministères concernés à se pencher sur le problème d'harmoniser les programmes et d'en faciliter l'accès aux autochtones. Sept groupes de travail sur différents secteurs (formation et emploi, pêches, mines, forêts, agriculture, etc.) ont rendu leurs conclusions et, après consultation auprès des autochtones, on en serait rendu à la phase de mise en oeuvre des recommandations. Cette deuxième phase a même conduit à la formation d'un comité tripartite Canada-Québec-autochtone.

Les participants mentionnent également que les organismes de développement autochtones se veulent mieux adaptés aux besoins, mais l'acquisition de l'expertise se révèle difficile et le soutien est nécessaire.

4. Les jeunes entrepreneurs

4.1 Persévérance et ténacité

On croit que les jeunes autochtones qui veulent démarrer une petite entreprise ne font pas suffisamment preuve de ténacité : «On ne leur demande pas de défoncer les portes, mais d'être persévérants.» Le jeune entrepreneur qui présente un projet est impatient que les choses se réalisent, mais il manque souvent de formation et de capitaux et son projet n'est pas toujours bien défini et rodé.

Il faut aussi du temps et de la ténacité pour démarrer une entreprise et il ne faut surtout pas compter ses démarches et ses efforts : «Ça demande beaucoup d'efforts et de travail. Les deux ou trois premières années, ça me demandait de 10 à 12 heures de travail par jour. Il ne faut pas aussi toujours penser à travailler, il faut aussi apprendre à gérer son travail...»

4.2 Une passion

Et puis, on apprend en travaillant : «Les choses qu'on ne comprend pas, on essaie de les comprendre et on se développe. C'est comme aller trapper : à un moment donné tu connais ta ligne de trappe... Et tu continues.»

Le plus important, aux dires du même entrepreneur, c'est d'aimer ce dans quoi on s'investit : «Il ne faut pas aller là-dedans pour faire de l'argent... Le commerce, c'est une passion! Moi, mon domaine, c'est la gestion. C'est comme mon comptable, il adore la comptabilité; moi, je haïs ça! Je lui donne tout, puis il adore ça. Si on va dans le commerce, il faut y aller par passion!»

Ce sont cet enthousiasme et «de rêve» du jeune entrepreneur qu'il faut préserver. C'est pourquoi l'on croit important d'encourager les jeunes qui veulent démarrer une entreprise et de leur donner la possibilité d'apprendre, même à travers quelques erreurs.

4.3 Mentalités d'affaires

Les entrepreneurs autochtones ont leur propre philosophie d'affaires : «Le peuple autochtone a quelque chose à apporter en affaires (qui n'est pas meilleur ou pire mais différent), par sa mentalité, par son développement, qui est différent de celui des Japonais, des Québécois... Quoique les Québécois en affaires, on est proche d'eux.»

L'argent n'apparaît pas un but en soi : «Tu vas me demander de faire 1 million de dollars... Pourquoi faire? On est bien quand on mange trois fois par jour... C'est pas l'argent, ça vient après.» L'apport à la communauté, aux siens et aux gens qui travaillent pour soi est une motivation importante. On se sent une responsabilité à devenir un *leader* pour d'autres, qui travaillent avec soi et qui aident à grimper : «Il dirige un ensemble de gens et participe à la création de tout ce qui va nourrir ces gens-là.»

4.4 Mise de fonds

Parmi les difficultés que rencontre l'entrepreneur qui veut se lancer en affaires sur réserve, le problème du financement ressort régulièrement. Il est particulièrement aigu auprès des jeunes, pour lesquels les possibilités d'emploi sont rares et les taux de chômage importants.

On voit difficilement comment parvenir à accumuler la mise de fonds nécessaire et les banquiers hésitent à prêter quand un projet est financé par la communauté : «Ils te demandent combien tu es prêt à investir là-dedans? Et s'ils finissent par découvrir que ça provient d'une subvention ou d'un prêt de la communauté, il sont réticents à embarquer, parce que ce n'est pas toi qui prends le risque...»

Contourner le problème du manque de fonds pour démarrer apparaît difficile. On croit qu'il faudrait mettre en place sa propre institution financière et qu'il faut continuer de «regarder la possibilité de cheminer ensemble, la communauté ou le conseil de bande avec l'individu, qui partent en affaires conjointement, par le biais du conseil de bande ou d'un autre organisme. On est conjointement responsable des risques puis, sur une période de trois ans, on planifie un transfert...»

Des entrepreneurs se disent, quant à eux, confiants de réussir par leurs propres moyens : «Le conseil de bande est là pour gérer la communauté, mais j'ai quand même l'impression que je suis capable d'avancer sans passer par le conseil de bande.»

4.5 Manque d'expérience

Lorsqu'on n'a pas d'expérience et pas encore démontré d'habiletés d'affaires, il est très difficile de se lancer dans un projet d'entreprise. Les jeunes ont besoin de modèles et des entrepreneurs d'expérience sont prêts à les aider, il ne manque que les mécanismes pour rendre la chose possible : une chambre de commerce, un regroupement d'entrepreneurs, la possibilité d'échanges intercommunautaires... On parle même d'un retour au compagnonnage pour apprendre une technique ou pour faire un apprentissage de gestion.

Les rencontres avec d'autres entrepreneurs et les possibilités d'échanges entre les communautés autochtones et allochtones sont jugées très importantes pour les jeunes qui veulent se lancer dans un projet d'affaires.

4.6 Formation scolaire

Il n'en reste pas moins cependant que la formation scolaire est un atout à ne pas négliger. Trop de jeunes autochtones abandonneraient leurs études dès le secondaire devant la perspective d'avoir à quitter la communauté : «Chez les jeunes autochtones, seule une minorité va poursuivre des études postsecondaires!» Et les programmes actuels ne seraient pas assez orientés vers l'entrepreneurship et les connaissances de base en affaires et en administration.

4.7 Opportunités liées à la culture

Une non-reconnaissance de l'expertise autochtone dans divers domaines liés au territoire et à la culture fournirait aussi matière à réflexion. Par exemple, des projets de regénéra-

tion sylvicole ont exigé l'embauche d'ingénieurs ou de techniciens forestiers extérieurs : «On voulait que les autochtones comprennent comme il faut ce qu'était leur forêt et qu'ils sachent comment l'aménager...»

Il faudrait respecter un peu mieux l'expertise - non diplômée - que les autochtones peuvent offrir en environnement : «Les autochtones ont géré leur forêt depuis combien d'années? L'environnement, c'est leur moyen de survie!» Les autochtones sont tout de même conscients que la technique moderne va aussi apporter à la compréhension et à la protection de la nature : «La clé, c'est d'accepter les deux concepts. On est capable d'apprendre des deux bords et de mettre nos deux connaissances en commun.»

La culture autochtone représente une opportunité d'affaires dans plusieurs domaines : art, artisanat, tourisme, chasse et pêche, connaissance des plantes médicinales, etc.

5. Cours d'entrepreneurship

Des programmes gouvernementaux favoriseraient déjà des apprentissages liés à l'entrepreneurship et aux affaires. On cite le cas de *Jeunes Entreprises*, dispensé avec le concours de l'Institut de formation autochtone du Québec (IFAQ). La formule permet aux jeunes de vivre une expérience de démarrage d'une petite entreprise. Ils assument la gestion des activités de production, de marketing, etc., et la petite compagnie est liquidée au bout d'un an, après avoir fait réaliser, si possible, des profits à ses actionnaires. Le programme peut être offert dans les écoles de niveau secondaire ou au cégep et il est crédité.

Un autre plan de formation, toujours parrainé par l'IFAQ, permettrait à des jeunes de mieux définir le projet d'entreprise qu'ils avaient en tête, tout en assimilant des connaissances administratives. Les cours s'étaleraient sur une douzaine de semaines et un stage en entreprise de deux à quatre semaines viendrait compléter la formation. L'originalité de ce programme serait d'offrir un suivi mensuel d'un an à la jeune entreprise de façon à augmenter ses chances de survie.

D'autres programmes viseraient à développer des qualités personnelles tout en améliorant les connaissances des affaires. Des projets sont montés en collaboration avec des universités (ex. : Western en Ontario) et des organismes comme le CCNB (Canadian Council for Native Business) proposent des stages en entreprises... Ici, au Québec, la Fondation de l'entrepreneurship pourrait éventuellement apporter son concours à l'élaboration d'outils ou de programmes, à titre d'organisme-conseil...

6. Soutien à l'entrepreneurship

Il ne faut pas oublier que beaucoup de petites entreprises plafonnent aussi par manque d'expertise de gestion ou de marketing et faute de soutien technique. Le suivi aux entreprises apparaît donc un point crucial. Il ne suffit pas de démarrer des entreprises il faut aussi leur fournir un soutien approprié; quelqu'un mentionne un suivi d'au moins cinq ans.

Le problème du marché limité serait aussi un obstacle. On croit qu'il faut déborder les frontières de la communauté et établir des possibilités d'échanges entre les communautés. Une première aurait été réalisée en ce sens entre les Cris et les Mohawks. Les bandes sont ainsi appelées à s'ouvrir aux échanges d'expertise et de services et de biens entre les différentes communautés, de façons à améliorer la viabilité des entreprises qui démarrent.

ATELIER 5

STRATÉGIES DE FINANCEMENT

Les problèmes de financement de l'entreprise autochtone proviennent principalement d'un environnement légal restrictif quant à la propriété du territoire et quant à la possibilité d'offrir en garantie les biens sur réserve. D'autres difficultés découlent aussi d'une absence de services financiers, d'une information déficiente, de fonds propres insuffisants et d'une expérience des affaires encore peu établie.

Des solutions ont été mises en place dans certaines communautés et il serait bon de les diffuser; des recommandations ont aussi été faites en vue de réduire les obstacles que rencontrent les entrepreneurs.

1. Contourner le problème des garanties

De tous les obstacles auxquels font face les entreprises amérindiennes sur réserve, l'impossibilité de fournir des garanties est le problème le plus important. Comment obtenir autrement un prêt ou du capital de risque auprès des sources de financement conventionnelles et des sociétés de développement, et sans avoir à passer par le conseil de bande?

La Caisse populaire de Kahnawake aurait mis au point un mécanisme de prêt commercial basé sur un *Trusty Agreement*. L'entente tripartite permet à l'entrepreneur d'apporter en garantie des biens sur réserve, par le biais du *Trusty*, organisation autochtone qui pourra éventuellement saisir la propriété et la vendre à un autre Indien en vue de rembourser la Caisse. Le *Trusty* aurait un rôle bénévole et il n'engagerait ni le conseil de bande ni le gouvernement fédéral ou provincial. On fonctionnerait sur la base d'un système de certificats de propriété spécifique à la réserve.

Depuis sa fondation en 1987, la Caisse populaire de Kahnawake aurait consenti 760 000 $ de prêts commerciaux selon ce mécanisme. L'arrangement satisferait la Caisse, et le *Trusty* se serait établi une bonne réputation d'objectivité.

Bien qu'on dise ne pas faire des affaires pour les garanties mais pour l'investissement, on est conscient, à la caisse, de la difficulté de financer des activités nécessitant des immobilisations moins importantes et du problème, très particulier, d'évaluer la valeur marchande des propriétés dans un tel marché captif. On se rend aussi bien compte de la responsabilité de «gérer la terre», qui est par le fait même assumée avec le *Trusty*.

Comme le droit indien ne dit rien concernant le sujet, on a décidé d'aller de l'avant après qu'une résolution ait été prise en ce sens au conseil de bande. Le gouvernement reste à l'écart du processus et il n'y a aucune représentation du conseil de bande; ce sont les gens et la caisse qui endossent ensemble la responsabilité de leur démarche.

Les participants manifestent beaucoup d'intérêt face à l'expérience de Kahnawake et on réclame la diffusion de plus d'information sur les projets de ce genre, qui pourraient assurer un meilleur accès au financement pour les entreprises autochtones. D'autres formules d'ententes de garantie existeraient, qui uniraient le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada, le conseil de bande ainsi que l'emprunteur via le Fonds de promotion économique des autochtones. Toutefois, l'on craint que les conseils de bande acceptent difficilement de telles dépendances au ministère... Des programmes pourraient être améliorés et on pourrait aussi informer davantage les entrepreneurs de leur existence et de leurs modalités.

On mentionne enfin qu'il n'existe pas de solutions faciles ou qui pourraient convenir à toutes les situations : «Chaque communauté a à monter elle-même son propre modèle. Les responsabilités sont locales et il faut penser en fonction du long terme... Les réponses seront trouvées à un niveau local».

Déjà on entrevoit la nécessité de permettre la signature d'ententes particulières avec certaines communautés - puisque les besoins et les façons de voir diffèrent - à défaut d'amender la *Loi sur les Indiens*, processus qui apparaît devoir être long et ardu.

2. L'absence d'institutions financières

L'accès au financement est aussi compliqué du fait qu'il n'existe à peu près pas de services financiers ou d'institutions bancaires dans les communautés. Peu de capitaux privés circulent sur place et les entreprises ne peuvent bénéficier de services-conseils, à moins d'aller à l'extérieur.

L'établissement de caisses ou autres institutions bancaires dans les réserves apparaît de première importance. L'exemple de Kahnawake en témoigne : «...dans une communauté d'environ 6 000 personnes, avec des taux de chômage de 20% en été et de 40% en hiver et un revenu annuel moyen de 30 000 $ par famille, la caisse comptait fin-juillet 3 700 membres et 25 millions de dollars d'actif.»

Il faudrait promouvoir et faciliter la création d'institutions financières locales autochtones qui vont inciter à l'économie, et permettre de rassembler des capitaux et de «faire des affaires» sur la réserve.

3. Mise de fonds

Les gens peuvent avoir des actifs sur réserve, mais la plupart du temps, ils ne disposent pas de liquidités. Comment, dans ce cas, couvrir une mise de fonds personnelle quand on ne peut pas emprunter, faute de pouvoir fournir des garanties? Dans toutes les formules de financement par du capital de risque (exemple : SODEQ - Société de développement économique du Québec), on fait face au même problème de garanties.

Les entrepreneurs désirent être informés sur les différentes facettes que peut revêtir la mise de fonds ainsi que sur les programmes disponibles. Il faudrait maintenir et améliorer les programmes, pour ce qui est des subventions et du capital de risque plus accessibles et des délais plus réalistes. Il existe en outre divers moyens de contourner les problèmes de mise de fonds : contrats de location ou de location-acquisition, contrats de ventes conditionnelles... Il faudrait par ailleurs promouvoir la création de réseaux d'affaires à l'intérieur et à l'extérieur des réserves, de façon à trouver plus facilement un endosseur, un partenaire autochtone, ou non autochtone ou un *joint-venture*... On peut également penser au financement sous forme d'actions ordinaires ou privilégiées...

Les corporations de développement économiques représentent aussi une partie de la solution; elles peuvent soutenir l'entrepreneur ou même lui assurer une mise de fonds suffisante. Elles présentent cependant l'inconvénient de leur lourdeur administrative, et le problème des garanties reste entier. Il faudrait assouplir leurs paramètres : «Peut-on dire qu'elles apportent du capital de risque quand le risque n'existe pas? Il y a aussi leur capacité de financement : leurs plafonds ou planchers(?) ne sont pas assez hauts et elles touchent en fait très peu de projets.»

On convient que ces sociétés, mises en place pour relever le programme de développement économique des Affaires indiennes, sont un bon modèle et qu'elles fonctionnent bien en certains endroits. Par exemple, la Société de développement de la nation attikamek administrerait même «un fonds propre à la nation attikamek».

On aimerait susciter la création de différents fonds de capital de risque. Quelqu'un a rapporté l'exemple d'une «formule originale implantée un peu partout dans des caisses populaires en régions rurales. Les surplus accumulés de fin d'année sont mis de côté pour constituer un fonds d'investissement de capital de risque pour les jeunes entrepreneurs locaux, qui voient des opportunités d'affaires et qui font particulièrement face à des problèmes de financement.»

D'autres modèles de sociétés de capital de risque existent peut-être dans d'autres communautés, on aimerait les connaître pour faciliter leur implantation et leur adaptation.

On rapporte enfin que bien souvent les entrepreneurs ne savent pas à qui s'adresser pour obtenir un financement en rapport avec leur projet, sans parler de tout l'aspect légal ou juridique! On croit qu'à défaut d'autre organisme pour le faire, le conseil de bande pourrait jouer un meilleur rôle dans la dissémination de l'information jusqu'aux entrepreneurs. Il y aurait un véritable problème de communication de l'information jusqu'aux intéressés.

4. La vision des prêteurs

On constate souvent que les prêteurs, en raison d'une méconnaissance des milieux et des personnes, manifestent une attitude de moindre ouverture face aux entrepreneurs autoch-

tones. Des préjugés rendent donc encore plus difficile l'accès au financement. La démarche ardue et l'adaptation nécessaire à la mentalité du prêteur découragent plus d'un entrepreneur. On croit approprié de faire des représentations auprès des bailleurs de fonds (par exemple, l'Institut des banquiers canadiens), afin de les sensibiliser davantage à l'entrepreneurship autochtone.

Les entrepreneurs autochtones possèdent certes une moins grande expérience des affaires, leur formation correspond moins souvent aux critères habituels et leur recherche de crédits peut s'effectuer sur des bases moins rationnelles : les plans d'affaires, plans de financement ou études de marché... se révèlent plus souvent insatisfaisants aux yeux des prêteurs. L'absence d'un historique de crédit est aussi courante.

S'il faut que l'entrepreneur comprenne l'importance d'une bonne documentation financière pour qu'un tiers puisse évaluer la viabilité d'un projet, les banquiers, de leur côté, doivent apprendre à tenir compte de paramètres plus souples et plus en rapport avec les contextes d'affaires autochtones. Une approche moins stéréotypée et plus éclairée est donc requise de la part des agents de crédit.

5. Surmonter les obstacles

On rapporte que l'entrepreneur autochtone manque de confiance en soi et de ténacité. Les milieux d'affaires autochtones sont encore jeunes et ils affichent très peu de modèles à imiter; on comprendrait aussi plus facilement les démarches à effectuer et les aléas de la négociation financière, si l'on disposait d'exemples à suivre.

On est conscient de manquer d'expérience des affaires et de formation technique : tenue de livres, production des rapports financiers... mais l'on croit que des programmes, alliant théorie et pratique, pourraient suppléer à cette carence. On suggère la mise sur pied de «projets de formation coopératifs» avec le secteur privé; on recommande de promouvoir l'utilisation des programmes de formation existants (par exemple, avec le CCNB - Canadian Council for Native Business) et d'améliorer l'accès aux publications et cours disponibles.

Quelqu'un mentionne un projet ontarien, instauré à North Bay, qui répond de façon très intéressante aux besoins. Il s'agirait d'un programme qui mise sur l'amélioration des connaissances et des habiletés d'affaires, mais aussi sur le développement de qualités personnelles, telles la confiance et l'estime de soi, en parallèle à l'élaboration du plan d'affaires.

Le projet comprend de quinze à vingt semaines en classe, mais aussi un plan d'assistance et de parrainage qui se poursuit d'une semaine à l'autre et d'un mois à l'autre. Le taux de réussite (75%) serait excellent. Le projet serait financé à partir de subventions gouvernementales et d'un apport en capital de risque : «Notre communauté a décidé de bâtir son secteur privée!» Le gouvernement ontarien mettrait 6 000 $ à la disposition de toute communauté en vue de la définition des besoins en ce sens et de l'élaboration d'un projet.

6. Bureaucratie et conseil de bande

L'omniprésence des conseils de bande dans tous les organismes de développement est critiquée par plusieurs. On mentionne la lenteur administrative, la bureaucratie et les options plus politiques qu'économiques qui en résultent. Les entrepreneurs sur réserve se plaignent en général d'un manque de soutien de la part des élus et du conseil de bande. On croit néces-

saire, pour une meilleure efficacité des organismes de développement économique, «de détacher la politique de tout cela.»

D'autres croient que les entrepreneurs peuvent profiter des organismes existants, à condition de «s'impliquer au sein des conseils économiques - en siégeant aux conseils d'administration - au niveau des chambres de commerce, des CRDC, des commissariats industriels... Il faut sensibiliser les gens, participer à la prise de décision et influencer les grandes orientations.» Quelqu'un de Pointe-Bleue renchérit en disant que, chez eux, c'est ce qui se passe et qu'on voit des résultats.

ATELIER 6

ENTREPRENDRE, UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

L'entrepreneur est une personne qui part de ce qu'elle est, de ce qu'elle vit et de ce qu'elle peut faire pour monter un projet d'entreprise. On dit souvent qu'à choisir entre un projet extraordinaire présenté par un entrepreneur ordinaire et un super entrepreneur amenant un projet moyen, l'investisseur optera toujours pour ce dernier. Car c'est l'entrepreneur qui fait l'entreprise.

L'entrepreneurship apparaît la clé du développement économique autochtone. Cependant, comme il se vit dans les petites communautés isolées des problèmes sociaux difficiles, le développement économique prend une nouvelle dimension : «C'est comme si l'on donnait la mission au développement économique de rétablir un équilibre sain à l'intérieur de la communauté, par sa force à lui.» Alors, on hésite sur le sens à prendre : peut-on compter sur l'entrepreneurship individuel; ne doit-on pas plutôt miser sur l'entrepreneurship communautaire?

Quoi qu'il en soit, l'individu entrepreneur et la communauté peuvent tabler sur des forces. On peut également identifier les contraintes que l'on a à surmonter.

1. Petites communautés

1.1 Soutien familial et climat d'affaires

L'entrepreneur qui démarre des activités d'affaires dans sa communauté bénéficie de l'apport de ses proches et de sa parenté : «Quelqu'un qui veut partir en affaires le fait beaucoup avec sa famille. Il commence à employer des jeunes, la parenté est impliquée... C'est

presque toute la famille qui met un peu la main à la pâte et ça démarre comme ça. C'est un facteur très positif et ça aide quelqu'un.»

Même la personne seule peut se chercher un clan, des amis, des gens qui vont avoir confiance en son projet. L'entrepreneur devient en quelque sorte un leader et l'on compte sur les emplois qu'il peut offrir. Il assure aussi souvent un service de base à la communauté et ses clients sont des amis, des personnes avec qui jaser et échanger.

1.2 Contraintes d'éloignement

En plus des contraintes de distances et d'accès et des problèmes d'isolement géographique, les petites communautés souffrent d'un système de communications déficient. Les journaux ne se rendent pas, on n'a pas toujours de station radio ou télévision et les nouvelles ne parviennent pas aux communautés : «Il est difficile dans ces cas-là de comprendre l'importance des affaires et des entreprises pour le développement.»

Les transports sont coûteux et les contacts avec les communautés voisines et avec l'extérieur sont presque inexistants.

1.3 Éducation sociale à faire

On vit, dans les communautés, en présence de toutes les générations et les façons de voir peuvent différer. Les gens qui ont été en contact avec la vie moderne croient qu'«on peut essayer de prendre le meilleur des deux mondes», mais il y a une éducation sociale à faire.

Il faut penser à des emplois pour les jeunes, sensibiliser ceux-ci à devenir des gens productifs dans la communauté, les responsabiliser et les amener à participer. Il faudrait leur offrir des modèles accessibles, en rapport avec le contexte où ils vivent, et élargir leur éventail de choix.

L'argent est rare dans les petites communautés et les revenus personnels sont très faibles : «Une famille avec quelques enfants peut trouver plus avantageux de recevoir de l'aide sociale, plutôt que de travailler de douze à dix-huit heures par jour, sept jours par semaine.» Il faudrait promouvoir une certaine fierté de l'autosuffisance communautaire.

Il y aurait en outre une éducation à faire au sujet de l'argent, qui serait une autre ressource à utiliser avec sagesse : «Mon père avait une épicerie, qu'il avait ouverte quelques années auparavant. Tout l'argent qu'il faisait était réinvesti dans l'entreprise pour grossir et employer plus de gens. Lui, il prenait soin de son argent, il connaissait ses employés et le service qu'il offrait était là pour la communauté.» On rajoute en ce sens que les entreprises communautaires devraient être transparentes.

1.4 Marché restreint et rentabilité

Il faut comprendre que la petite entreprise qui s'organise dans une communauté peu populeuse fait face à des contraintes de marché très restreint. La notion de rentabilité financière du projet en est grandement affectée. D'autres aspects de rentabilité sociale, notamment les apports à la communauté pour ce qui est des services essentiels et des emplois, devraient être pris en considération.

Les programmes de soutien à l'entreprise en région éloignée devraient tenir compte de ces contextes particuliers. D'autant plus que les mécanismes d'accès aux marchés extérieurs sont inexistants ou seraient impraticables vu la taille de beaucoup d'entreprises ou le type d'activités ou de services offerts.

2. Entreprise hors réserve

Si l'entreprise hors réserve a accès à un marché plus vaste, elle doit aussi affronter une compétition beaucoup plus vive. La petite entreprise autochtone ne se sent pas toujours prête à faire face aux règles du jeu du monde des affaires. On croit qu'il lui serait plus facile de s'affilier avec une grosse entreprise, qui disposerait en outre des moyens financiers nécessaires pour lui ouvrir des possibilités. Certains croient également que la petite entreprise devrait pouvoir bénéficier du soutien financier de la communauté pour prendre de l'expansion sur les marchés extérieurs.

On voit aussi l'avantage de pouvoir profiter des canaux d'une entreprise associée pour atteindre les marchés éloignés. C'est ainsi que certaines entreprises autochtones, notamment d'artisanat, auraient trouvé de meilleurs appuis en Europe qu'ici, au Québec.

Les entreprises hors réserves ont plus facilement accès à de plus nombreux services et expertises, qui font souvent défaut dans les réserves. Par contre, leurs dirigeants ne peuvent bénéficier du même soutien émotif et du même climat de culture et de traditions que les entrepreneurs connaissent dans leur communauté.

En plus d'être coupés de leur environnement naturel, les propriétaires-dirigeants déplorent le fait que l'incorporation fasse perdre toute identité autochtone à leur entreprise - et le problème semble plus profond que des exemptions fiscales perdues. D'autres rétorquent : «Aussitôt que tu as une infrastructure, tu peux aller chercher de l'expertise autour pour prendre une crédibilité. Les Galeries montagnaises, par exemple, ont réussi à aller chercher des commerces qu'autrement on n'aurait jamais pu amener en territoire autochtone.»

Enfin, la langue représenterait un obstacle de taille, particulièrement au Québec, où il faut souvent, outre sa langue maternelle amérindienne, connaître l'anglais en plus du français.

3. Réseaux et interdépendances

Les réseaux d'affaires autochtones sont peu développés et l'entreprise éprouve de la difficulté à dénicher les contacts qui faciliteraient son expansion. On croit qu'il y aurait avantage à recréer les interdépendances qui ont déjà existé entre les communautés : «Avant, les peuples partageaient le territoire. Il n'y avait pas de frontière, pas de lignes tracées... On vivait en interdépendance et les échanges faisaient partie de la culture autochtone. Maintenant, avec tout l'encadrement qu'il y a dans les réserves, on se bloque trop aux limites de sa communauté. On devrait créer des services entre nous. Avant, ça se faisait, ça a changé.»

Des chaînes d'entreprises pourraient devenir rentables si elles s'établissaient dans plusieurs communautés. On devrait pouvoir profiter des réseaux de distribution déjà mis en place pour d'autres fins ou par d'autres communautés : «Combien d'Indiens fabriquent différents produits d'artisanat... Il y a des boutiques à Montréal, une mise en marché pourrait s'y faire... Il y a des autochtones à Montréal, on pourrait créer des emplois pour eux... C'est toute cette symbiose-là qui n'est pas créée à l'intérieur des réserves, à l'extérieur des réserves et entre les

réserves. Les Cris ont ouvert des boutiques d'artisanat, ils ont des corporations d'artisanat dans chacune de leurs communautés et la mise en marché est faite à travers différents secteurs. C'est toute une interdépendance qu'on n'a pas entre nous...»

On croit même qu'un projet d'entreprise pourrait être financé par plus d'une communauté ou par une autre communauté : «Si on a un plan de financement, est-ce que le fonds de financement cri ne pourrait pas nous aider? Ils profiteraient de la rentabilité du projet... Toute cette interdépendance-là est à créer.»

On pourrait aller jusqu'à partager des expériences et à s'échanger des expertises : «Des gens extérieurs pourraient nous aider, ils pourraient nous apporter leurs compétences... On ignore tout ça!»

4. Les ressources humaines

4.1 Une relève autochtone

Le développement autochtone repose sur le développement de la ressource humaine : «Nous devons apprendre à diriger des entreprises. Maintenant nos entreprises réussissent parce qu'on fait appel à des consultants. Nous devons apprendre à faire des profits, et les personnes expérimentées doivent apprendre aux autres comment utiliser l'information et comment faire des affaires. Nous allons devoir apprendre à être plus techniques.»

4.2 Style de gestion

Il semble se développer un nouveau style de gestion dans les entreprises autochtones. Les dirigeants auraient une façon particulière de voir le management et ils géreraient selon un système de valeurs différent : esprit communautaire, spécificité culturelle et compétences liées à la culture, vision du profit et notion de succès (voir plus loin).

4.3 Main-d'oeuvre

On voit aussi le mode de vie autochtone comme un atout pour l'entreprise plutôt que comme un inconvénient à son fonctionnement rationnel. Ce serait un avantage que les autochtones ne recherchent généralement pas un emploi permanent sur douze mois par année. Les ouvriers aiment, semble-t-il, les changements d'occupation et ils voudraient travailler sur une base saisonnière, de six à neuf mois par an pour se réserver du temps pour les activités traditionnelles. On croit que, dans les milieux autochtones, certaines entreprises de certains secteurs d'activités devraient pouvoir tirer avantage de ces particularités de la main-d'oeuvre autochtone.

4.4 S'expatrier pour étudier

Quant à l'obligation qu'ont les jeunes de s'expatrier pour recevoir une formation universitaire, certaines communautés ont trouvé une solution permettant de leur conserver un contact régulier avec leur milieu et ce qui s'y passe : «Les Cris, qui n'avaient pas beaucoup de diplômés, ont mis en place un projet de travail d'été dans les communautés. Ils ont aussi

gardé un contact avec leurs jeunes même à l'université, à travers des travaux qu'ils font dans leur domaine. Ça a beaucoup encouragé les gens à revenir pour travailler en harmonie avec leur communauté.»

5. Esprit communautaire

L'esprit communautaire, qui fait partie de la culture autochtone, serait aussi un atout sur lequel miser. Bien que l'infrastructure de la réserve ne favorise pas toujours le développement d'un esprit de corps entre les membres de la communauté, on croit que la collectivité aurait tout à gagner à promouvoir un sentiment d'appartenance auprès de ses membres. On voit déjà une préoccupation communautaire particulièrement forte dans l'esprit des individus et un sentiment de responsabilité envers la collectivité.

Les entreprises pourraient profiter d'un partage des services et elles devraient aussi pouvoir bénéficier d'une entraide communautaire. Certains remarquent que le sentiment de partage est beaucoup plus fort sur le territoire que dans la réserve...

Rentabiliser une entreprise ne relève pas de la même notion de profit ou d'argent pour l'entrepreneur autochtone : «On voit beaucoup en échanges et en services qu'on va pouvoir avoir... Moi, pour mon entreprise, j'ai acheté un congélateur communautaire. Ça ne m'a pas été redonné en argent. C'était pour que les trappeurs puissent continuer leur activité traditionnelle, et on voyait en fonction d'un troc de services plutôt qu'en argent.»

Les communautés et les entreprises pourraient se doter de services communs et elles pourraient s'échanger des services. La bande pourrait même soutenir financièrement le projet d'expansion d'un petit entrepreneur sur les marchés extérieurs... Et les entreprises pourraient afficher davantage leur appartenance (voir section suivante).

6. Spécificité de la culture

Tout un secteur d'entreprises pourrait être développé sur la base de la spécificité de la culture autochtone. Les gens sont curieux des cultures amérindiennes et les touristes européens, notamment, manifestent beaucoup d'intérêt pour tout ce qui touche les peuples autochtones et leur environnement : «On a ouvert un centre d'interprétation de la culture micmaque à Restigouche. C'est un centre touristique et culturel avec des boutiques. C'est un gros succès! Il est situé à un endroit stratégique, à la frontière du Nouveau-Brunswick et du Québec. C'est devenu un arrêt touristique important, tous les autobus qui viennent visiter la Gaspésie s'y arrêtent...»

Le territoire représente également un attrait touristique. Chaque région a son cachet et ses richesses, on a cependant l'impression que ces spécificités sont peu exploitées.

Des entreprises peuvent miser sur les valeurs et les traditions : «Malgré toutes les campagnes antifourrures qu'il y a un peu partout en Europe, je connais un fabricant de manteaux qui en vend et qui vend beaucoup... parce qu'il attache à ses manteaux l'étiquette montagnaise. Cela veut dire que l'animal qui a été tué - même si cela est cruel - a été capturé selon les traditions, qu'il a été tué avec respect et de la façon qui se rapproche le plus de la protection de l'animal et de l'espèce. C'est le même manteau que tu pourrais retrouver un peu partout, mais il y a cette petite chose-là de plus.»

7. Compétences liées à la culture

La connaissance du territoire représente un atout pour l'autochtone devant l'urgence désormais admise de protéger l'environnement. Cependant, toute cette compétence de gestion du territoire n'est pas suffisamment reconnue du côté autochtone : «...quand les gens se reconnaîtront avec les valeurs et les connaissances qu'ils ont...» et elle est, dans la pratique, ignorée des milieux non autochtones : «Dans la société adjacente, toutes les structures fonctionnent avec des attestations, des certificats, des diplômes, qui disent que tu es mécanicien, électricien, etc. Sur le territoire, tout ce que les Indiens ont développé par la culture, toutes ces connaissances qu'ils tiennent de leurs traditions ne sont pas reconnues. Parce que cet enseignement-là ne s'apprend pas dans des structures. Dans le domaine de la gestion des ressources du territoire, il y a un pas à franchir pour faire reconnaître ce qu'on est.»

Les autochtones ne sont pas contre l'entreprise, mais ils veulent une entreprise en harmonie avec ce qui l'entoure. On ne peut plus faire du développement à outrance dans l'environnement et il faut aussi regarder les erreurs du passé : «C'est comme replanter les arbres. On plante toute la même sorte d'arbres. Ce n'est pas nécessairement une bonne chose, même que ça va nuire au territoire... Le but est très environnemental, très écologique, mais il y a des erreurs dans l'application de tout ça.»

Le territoire, avec les ressources qu'il contient, est en quelque sorte compatible avec la ressource humaine qui l'habite. Les autochtones sont les gardiens naturels du territoire. On ajoute enfin que le développement du territoire devra se faire en parallèle à un développement des valeurs culturelles qui y sont rattachées.

8. Vision des profits et de l'argent

La vague de l'entrepreneur héros, qui se répand, va peut-être légaliser le fait de faire de l'argent avec une entreprise. Une notion héritée de la vie nomade rendait incongrue l'accumulation de biens et de richesses, notion qui survivrait dans les valeurs autochtones : «Si tu es nomade, tu ne peux pas accumuler de biens. Si tu accumules, tu va bloquer là! Et le territoire, avec le genre de richesses et d'espèces qu'il possède, si tu restes dans un coin, tu vas l'appauvrir, ton territoire. Donc, on était obligé d'être nomade et, étant nomades, si tu prends tout pour toi, il ne va pas en rester pour les autres. C'est de là que vient la mentalité qu'il ne faut pas essayer de ramasser des biens, qu'il ne faut pas que tu accumules juste pour toi. Alors, si tu essaies de faire de l'argent, c'est pour en donner à d'autres. Si tu accumules juste pour toi, c'est un défaut! C'est là que ça devient contradictoire avec l'entreprise : "l'appât du gain" est nécessaire pour être en affaires.»

Il y aurait également toute une mentalité économique à développer, une vision de l'argent en tant que ressource. L'épargne est considérée comme un défaut, alors qu'il faudrait apprendre à utiliser l'argent pour investir et pour créer le développement : «Tu peux engendrer une entreprise par une autre entreprise. Par exemple, une pourvoirie ouverte par une bande va nécessiter les services d'un transporteur... L'argent sert de moteur à l'économie. Mais l'argent a son propre mode de fonctionnement. C'est tout un mécanisme avec ses propres règles du jeu. On sait bien que l'argent fait sa propre loi; il faut penser à investir. Toute cette notion-là d'investissement - ou de développement - fait partie de la culture autochtone : tu dois te développer pour vivre... La notion de base est là, il faut trouver le mécanisme pour l'intégrer aujourd'hui, quand on parle d'investissement.»

9. Notion de succès

La notion de succès apparaît bien différente pour l'entrepreneur ou l'entreprise autochtone. La réussite, c'est «quand tu t'es fixé un objectif d'autonomie sur plusieurs plans et que, avec ton entreprise, tu réussis à l'atteindre pour être bien toi-même et avec la société. Parce qu'il faut créer des liens pour être autosuffisant. C'était dans les valeurs nomades : quand on avait de quoi manger, une place à vivre, c'était l'autosuffisance. La possession n'est pas une valeur de succès.»

Il y a encore cet autre commentaire : «Quelqu'un qui a réussi, c'est quelqu'un qui a un niveau de vie acceptable en faisant ce qu'il aime. C'est comme mon père qui avait un commerce d'artisanat. Ça fonctionnait et ça lui permettait de vivre. Au lieu de faire du travail à la chaîne, il forçait sur la qualité et il aimait jaser avec le monde. Il aurait pu ouvrir d'autres magasins, mais il refusait complètement, disant qu'il était bien comme ça, qu'il avait le genre de vie qu'il aimait, qu'il pouvait aller à la chasse l'automne... et que c'était suffisant. Qu'est-ce que ça lui aurait donné de plus ? Chez nous, c'est assez répandu ce genre d'idées-là.»

Et quelqu'un rajoute : «Il y a aussi la participation, le fait d'avoir amélioré le niveau de vie de la communauté. Parce que si on fait quelque chose pour soi, pour arriver à une certaine autosuffisance, il y a une interdépendance, tout le monde en profite.»

On se soucie beaucoup de créer de l'emploi et d'améliorer les conditions de vie dans les communautés, c'est une fierté d'y parvenir. Il y a aussi le pouvoir, mais il est plutôt perçu comme une responsabilité parce que, traditionnellement, le chef donnait tout...

ATELIER 7

GESTION DE L'ENTREPRISE

On pourrait diviser le développement d'une petite entreprise en deux grandes phases : la création et la croissance subséquente. Pour démarrer un projet, il faut un entrepreneur - une personne capable d'initiative et orientée vers l'action - qui va mettre en place les structures nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés. Même dans le contexte autochtone, où l'entreprise est le plus souvent communautaire, il faut un entrepreneur, une force d'entraînement qui va «faire que les choses arrivent». Un environnement axé sur l'initiative et la prise de responsabilités peut favoriser l'émergence de tels individus.

Le concept d'entreprise est aussi important pour la réussite du projet. L'idée peut être innovatrice, quoiqu'elle soit le plus souvent une adaptation de ce qui existe déjà. On observe que les entrepreneurs sont particulièrement à l'affût de tout ce qui pourrait constituer une opportunité d'affaires.

Il faut également tenir compte des ressources, qui doivent être mobilisées et coordonnées vers la concrétisation des objectifs. Les ressources humaines sont à la base du succès des entreprises. Elles doivent démontrer de bonnes compétences, bien comprendre le concept de l'entreprise et appuyer et partager les objectifs de l'entrepreneur. Les ressources matérielles couvrent autant les aspects information, stratégies et marketing que les questions d'espace, d'équipements et de matières premières. Enfin, les ressources financières fournissent les capitaux nécessaires à l'organisation et au maintien des activités. Il y aurait suffisamment de capitaux pour le développement de l'entreprise au Canada, mais des imperfections dans le marché font que le financement n'est pas également disponible ou accessible partout. L'entreprise autochtone est particulièrement affectée par la portée de la *Loi sur les Indiens*, dont les clauses sur l'insaisissabilité des biens à l'intérieur des réserves rend particulièrement ardue l'obtention de prêts.

Vient en dernier lieu le savoir-faire. Il est de deux ordres : savoir-faire technique, qui repose sur l'expertise du domaine, et savoir-faire de gestion. Bien que l'entrepreneur ait tendance à se lancer dans un domaine où il possède de l'expérience, on comprendra que l'entreprise autochtone dépende le plus souvent d'une expertise technique extérieure. Un manque d'expérience dans la gestion d'entreprise oblige aussi fréquemment à recourir à des consultants ou administrateurs allochtones.

La compétence de gestion reste l'aspect primordial de la réussite d'un entrepreneur. En effet, si 90% des entreprises nouvelles ne survivent pas après cinq ans d'existence selon leur concept original, le manque de savoir-faire managérial en est la raison principale. Alors qu'il semble relativement facile de lancer une entreprise, survivre en affaires apparaît autrement plus complexe.

Le problème viendrait de l'obligation pour l'entrepreneur d'adopter une approche beaucoup plus rationnelle à la gestion de son entreprise au fur et à mesure de sa croissance. Une fois le stade de la création passé, l'entreprise peut connaître une phase de croissance accélérée, qui voit sa production augmenter de 100, 200 ou 300%. Les problèmes de l'entreprise sont alors largement multipliés et l'entrepreneur doit rationaliser sa gestion pour y faire face.

C'est aussi à ce moment que survient la crise de liquidités et 50% des entreprises trébuchent à ce stade. Seulement de 10 à 20% des entreprises réussissent à traverser la phase de croissance accélérée pour atteindre un début de stabilisation de leur taux de croissance. Une crise de délégation a dû être résolue et l'entrepreneur pompier - qui tant bien que mal éteignait tous les feux - a appris à compter sur des collaborateurs de confiance et à discipliner sa gestion.

La problématique semble se poser d'une façon quelque peu différente en milieu autochtone, où l'entreprise compte souvent, on l'a mentionné, sur une administration non autochtone et dépend généralement d'une prise de décision collective. Les buts poursuivis sont communautaires et les objectifs d'affaires sont subordonnés à des priorités de création d'emplois et de développement du milieu.

1. Entrepreneurship et mentalités

Les individus qui se lancent en affaires ne bénéficient généralement pas du soutien de la communauté et l'entrepreneur individuel a rarement accès aux capitaux de la réserve. Une attitude négative se dégage encore face aux entrepreneurs : «Si tu travailles fort, tu peux avoir plus de choses : tes enfants portent des *Reebok*, tu as une auto neuve... Les gens ne comprennent pas ça.»

Le succès personnel est aussi mal accepté à l'intérieur des communautés : «Si un autochtone part une entreprise en dehors de la réserve, l'attitude est différente : c'est bien vu. Il y a plus de reconnaissance pour les gens d'affaires à l'extérieur qu'à l'intérieur.» L'effort individuel ressort également peu dans le contexte communautaire : «Si tu réussis parce que tu as fait telle chose ou que tu as pris telle décision, on ne voit pas que le succès vient de toi et non nécessairement de la contribution de la bande.»

Les entrepreneurs autochtones ont besoin de la reconnaissance et du soutien de leur communauté. Il faut promouvoir leur image et leur donner de la visibilité. On doit comprendre que les entreprises servent la population, qu'elles apportent des biens et des emplois

dans les communautés. Les nombreuses entreprises familiales démontrent le sentiment de responsabilité que ressentent souvent les gens d'affaires en milieu autochtone.

Il faut légitimer l'entrepreneurship dans les communautés et favoriser son apparition auprès des jeunes à travers le système scolaire : «Nos enfants ont à apprendre les affaires et il faut changer les mentalités. Dans les réserves, nous avons maintenant un meilleur contrôle de nos écoles.»

Dans les communautés économiquement plus développées, le changement est déjà visible : «À Mistassini, les gens sont fiers de leurs entreprises et chaque membre de la communauté est résolu à aider, même le *love money* circule.» Il y a une éducation du public à faire et le temps fera son oeuvre.

2. Approche collective et processus de décision

La petite entreprise tire sa force de sa rapidité de réaction sur les marchés. Le processus décisionnel de l'entreprise collective peut se révéler long et contraignant par rapport aux impératifs d'affaires. Même les demandes de soutien financier faites par de petits entrepreneurs auprès des conseils de bande sont jugés trop longues : «Je n'ai jamais pu faire affaires avec une source de financement autochtone. Pas question de sortir des études à n'en plus finir, qui vont prendre six mois... Tu passes tout droit! Par exemple, je voulais aller chercher des franchises à Toronto. Certains travaillaient là-dessus depuis deux ans; moi, ça m'a pris un mois et, pour les finances, il me fallait les réponses en-dedans de deux semaines... Ce sont les Caisses qui m'ont aidé.»

L'approche communautaire a des répercussions sur la gestion et, si la PME ne peut compter sur une certaine liberté d'action, si elle est incapable de prendre rapidement certaines décisions, elle perd son avantage comparatif. Les processus de consultation sont longs dans l'entreprise collective et celle-ci se gère différemment.

3. Valeurs de partage, objectifs de profits et contraintes

Il serait plus difficile aux entrepreneurs autochtones de penser affaires et profits. L'éducation préconise la disponibilité des ressources pour une utilisation collective et pour le partage. La propriété individuelle et le profit personnel entrent moins dans les mentalités. Les entreprises collectives, qui poursuivent des objectifs de développement communautaire et insistent sur le retour des profits à la communauté, peuvent toutefois mettre en balance une croissance saine et leur survie. Et les petits entrepreneurs peuvent se sentir tenus de partager un certain pourcentage de leurs profits avec la communauté.

Il semble qu'une autre conséquence de l'évolution socio-économique, la spécialisation, soit difficile à intégrer aux valeurs : «Les valeurs issues du passé sont communautaires. On se donnait des objectifs communs et le partage des ressources se faisait en commun. Il n'y avait pas vraiment de spécialisations dans différents domaines. On organisait la vie de façon à ce que les besoins de la communauté soient comblés. Alors, lorsqu'on parle d'entreprise privée, ça nous amène à parler de spécialisations dans des domaines différents : chacun se spécialise dans sa production. À partir de ce moment, on s'organise un système économique de façon à ce qu'il y ait des échanges et que chacun survive dans son domaine. L'objectif le plus important pour l'entreprise devient alors la réalisation de profits. La recherche de profits individuels, pour les Indiens, n'était pas une valeur. Ce n'était pas non plus un objectif prioritaire de la

communauté. C'est peut-être ça, la transition à faire entre l'esprit communautaire et les objectifs de profits dus à la spécialisation. Ça présuppose une adaptation, un changement de mentalité qui n'est pas toujours évident dans la tête de chacun et au sein de la philosophie communautaire.»

L'entreprise individuelle dépend également de la vision du conseil de bande, en ce qui concerne le partage du territoire, pour l'octroi d'un emplacement d'affaires dans la réserve. Les perspectives de développement et de création d'emplois joueront souvent sur la décision et la partisanerie peut aussi entrer en ligne de compte. Les valeurs de protection du territoire et de regénération des ressources pour les générations à venir constituent aussi des contraintes à la compétitivité des entreprises autochtones. Les réglementations sur la protection de l'environnement ne touchent pas encore de façon très sévère les autres entreprises.

Des mésententes peuvent aussi être suscitées lorsque les petites entreprises prennent de l'importance et qu'elles doivent embaucher des employés en dehors de la famille. On comprend la responsabilité envers la cellule familiale, mais le partage des emplois à travers la communauté crée des problèmes.

4. Faux sentiment de sécurité

Beaucoup d'entreprises dans les réserves évoluent dans un semblant d'écosystème les protégeant de la compétition extérieure. Jusqu'à quel point le phénomène des territoires réservés, des zones exclusives a-t-il développé une mentalité de suffisance dans l'esprit des gestionnaires autochtones? Le territoire est-il réellement clos, la réserve inattaquable?

Un entrepreneur explique qu'il a obtenu, par résolution du conseil de bande, l'exclusivité d'exploitation à l'intérieur de la réserve moyennant l'embauche de membres de la communauté. Un autre a profité de bons contacts pour démarrer sa première entreprise à la suite d'une entente procurant un entraînement de trois ans à un jeune de la bande... Quelqu'un commente : «Le conseil de bande choisit ce qui est bon pour la communauté et l'entreprise survit grâce à ces compensations.»

À l'heure de la mondialisation des marchés, on se demande si l'entreprise autochtone peut faire face à la compétition extérieure? On se demande également si les marchés locaux sont réellement protégés et l'on craint qu'ils ne puissent suffire au développement de l'entreprise autochtone.

5. Réserves urbaines et réserves éloignées

Des participants allèguent qu'il ne faudrait pas oublier que les réserves indiennes au Québec se situent en grande majorité dans des régions éloignées, au milieu des bois : «Là-bas, il n'y a aucune notion de marché extérieur. Le marché, c'est le marché de la réserve. Il n'y a pas de concurrence sinon à l'intérieur de la réserve. À l'extérieur, c'est le bois et les seuls concurrents qu'on voit, ce sont les compagnies forestières qui coupent le bois.»

Il n'y aurait que les réserves en milieu urbain qui seraient exposées à une concurrence extérieure, et elles ne seraient pas si nombreuses. Les entreprises y seraient davantage contraintes à se conformer aux exigences des affaires et elles seraient également plus souvent présentes sur les marchés extérieurs, régional, provincial et international.

Dans les réserves éloignées, l'entreprise typique ne serait de toute façon pas rentable. Le marché local est très restreint, la clientèle potentielle très réduite : «Toute la notion de la croissance d'une entreprise est très différente. D'ailleurs, tous les programmes de développement nous demandent de prouver la rentabilité des entreprises avec des plans financiers, des proformats... Dans ces réserves-là, c'est une difficulté toujours présente de prouver la rentabilité d'un projet à cause du marché restreint. Parce qu'on ne peut pas aller à côté, il n'y en a pas ou il faudrait faire 250 ou 300 milles...»

Croire qu'il n'y a pas de viabilité pour l'entreprise autochtone, si on ne tient pas compte du contexte global, ne s'appliquerait pas à la situation des réserves éloignées : «Pour beaucoup de ces réserves, à ce jour, la priorité a été de développer un secteur d'activités, où ils ont de l'expertise. Et ils en ont déjà plein les bras de cette expérience-là. Exporter, penser viabilité des entreprises pour exporter et tenir compte des marchés mondiaux, c'est peut-être un peu plus lointain dans les priorités! On commence tout juste à prendre en charge et à développer les services minimaux... Ce qui importe là-bas, c'est le développement de la ressource humaine, c'est l'amélioration et l'acquisition des connaissances, sinon il n'y aura pas de viabilité pour ce qui est du développement.»

6. Mode de vie et main-d'oeuvre

Les travailleurs des entreprises sur réserve vivent en quelque sorte dans un environnement qui comprend et accepte jusqu'à un certain point le mode de vie traditionnel. Quand l'entreprise est à l'extérieur de la réserve ou qu'elle se situe dans un marché plus étendu, la situation se complique : «C'est dur pour moi de faire travailler des autochtones. C'est différent sur réserve, moi, je suis à l'extérieur. Tout le travail doit se faire l'été et ce qui est difficile, c'est d'avoir toujours les gens de telle heure à telle heure. Ce n'est pas seulement une question de discipline, c'est la façon de vivre qui doit coïncider avec la façon de faire de l'entreprise. Je suis en concurrence sur un marché plus étendu et quand je perds des clients, je perds des affaires.»

Les entreprises autochtones peuvent aussi être gérées par une administration non autochtone et des incompréhensions surgissent quand le fonctionnement de l'entreprise entre en conflit avec la pratique des activités traditionnelles.

7. La discipline

On croit que l'une des premières qualités qu'il faut posséder en affaires, c'est la discipline : «L'Amérindien, quand il va à la chasse, dans le bois, il a de la discipline. Dès qu'il revient dans la réserve, il n'a plus de discipline. Le système des réserves a modifié considérablement le mode d'organisation socio-économique et politique auquel les Indiens étaient habitués. Et on veut les confronter à un nouveau type d'exigences, de contraintes... Vous n'arriverez pas, à travers tous vos programmes, à inculquer votre mentalité nord-américaine des affaires à ces gens-là. C'est eux-mêmes qui vont le découvrir : il va falloir qu'ils transposent la discipline de la chasse dans le monde des affaires.»

Les affaires sont basées sur une relation de confiance du client envers l'entreprise. La réputation de l'entrepreneur autochtone dans le monde des affaires n'est pas encore établie. Il faut comprendre que les ententes ne se prennent pas sur la base de la parole donnée, mais qu'elles reposent sur des contrats précis à respecter. Obtenir et conserver la confiance des milieux d'affaires sont une question de discipline.

8. Apprendre à se servir d'outils nouveaux

S'il existe des programmes pour aider au démarrage des entreprises, il y a peu de suivi par après. Les autochtones ont besoin de prendre de l'expérience et de devenir habiles à manipuler des outils nouveaux pour eux. Les universités apprennent comment gérer les grandes entreprises et non les petites. Les entrepreneurs sont en outre trop occupés pour aller chercher la formation dont ils ont besoin. Les entrepreneurs veulent des modèles pour mieux comprendre les démarches à suivre et les problèmes à résoudre. Ils ne savent pas toujours où s'adresser pour obtenir de l'information ou des conseils. Les réseaux sont quasi inexistants et il est très difficile d'établir les contacts de personne à personne et de trouver des *connexions* avec l'extérieur.

Il y a une trentaine d'années, il était possible au Québec d'obtenir une assistance technique à un prix raisonnable, ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'entreprise autochtone doit souvent recourir à une expertise extérieure, les coûts sont élevés et l'assistance technique, plus souvent qu'autrement, fait défaut.

La progression de l'entreprise autochtone repose sur le développement des ressources humaines. Beaucoup d'entreprises sont gérées par des non-autochtones et il faut s'assurer d'un transfert véritable des connaissances et des compétences en vue d'une relève autochtone.

9. Le financement des entreprises

L'accès au financement extérieur semble représenter un problème d'importance pour la petite entreprise en milieu autochtone. L'insaisissabilité des biens sur réserve fait qu'on ne peut apporter en garantie l'entreprise ou quelque possession personnelle. «J'ai parti une entreprise il y a deux ans. Étant donné que j'étais sur la réserve, je n'avais aucun moyen d'obtenir un prêt. Contre ma volonté, j'ai dû vendre ma maison pour en acheter une autre à l'extérieur. Une fois que mon entreprise fonctionnera bien, je compte revenir.» Les relations avec les banquiers demandent une certaine adaptation : «Quand tu arrives devant le banquier, qui ne comprend pas ta mentalité, tu discutes avec un étranger. C'est différent : ta mentalité, il faut que tu la transposes par rapport à l'autre. Si tu veux faire des affaires, il faut que tu t'affranchisses en quelque sorte.» Les femmes auraient en outre des difficultés particulières à obtenir des prêts en raison de préjugés encore vivaces.

L'orientation communautaire des organismes de développement ne favoriserait pas l'allocation de capitaux aux entreprises privées et les demandes faites auprès du conseil de bande se révéleraient plutôt hasardeuses et longues à négocier : «Tu vas élaborer un projet avec cinquante personnes; il peut facilement arriver qu'une personne te bloque : c'est un nonsens! C'est un peu comme jouer au *Monopoly*. À un moment donné, ils disent qu'on sert le jeu... T'as pas fini de jouer...»

Et les programmes gouvernementaux passent généralement par le conseil de bande : «Il faudrait un organisme indépendant qui pourrait agir directement sur l'argent qui va aux entreprises. Il faudrait avoir des contacts avec les autres réserves pour s'attribuer une organisation commune en se servant des réserves comme ports d'attache.» Plusieurs sont d'avis qu'il faudrait aussi «créer des outils autochtones de financement : des banques autochtones, gérées par des autochtones et où l'on pourrait obtenir rapidement du financement; des fonds de développement pour l'entreprise; des mécanismes de garantie auprès des conseils de bande, qui éviteraient d'avoir à passer par 56 artifices. Il faut trouver des moyens pour être aussi efficaces que les banques hors réserves.» Kahnawake aurait développé son propre modèle fiduciaire et

il y aurait différentes autres possibilités déjà en place à certains endroits, possibilités qu'il faudrait faire connaître.

La *Loi sur les Indiens* comporte des avantages et des inconvénients et elle ne pourrait être amendée qu'après maintes discussions, et le processus prendrait du temps. On croit qu'il faut déjà trouver et implanter des solutions autochtones au problèmes de financement des entreprises dans les communautés mêmes.

10. Le conseil de bande entrepreneur

On a attribué au conseil de bande le pouvoir de faire des affaires, de développer l'économie des réserves. Certains croient que ce fait nuit à l'*élite* dans les réserves, aux entrepreneurs potentiels qui devraient progresser d'eux-mêmes. Le conseil de bande est aussi perçu comme un organisme politique poursuivant des objectifs qui ne sont pas toujours compatibles avec la logique des affaires. Ce serait un handicap majeur au développement de la petite entreprise dans les réserves, la plupart des projets étant des extensions du conseil sous la gestion de la bande.

Des entrepreneurs hésiteraient à amener leur projet devant le conseil de bande. Dans un environnement aussi restreint que la réserve, on craint d'être dépossédé de son projet, si on le soumet à de trop nombreuses personnes que l'idée pourrait intéresser. On croit plus sûr d'aller discuter avec deux ou trois responsables d'une institution financière extérieure, qui seraient également plus rapides dans l'étude et l'acceptation des demandes qu'on leur soumet.

DÉJEUNER-CONFÉRENCE

ALLOCUTION DU MINISTRE D'ÉTAT AUX PETITES ENTREPRISES ET TOURISME L'HONORABLE TOM HOCKIN

Il est intéressant d'écouter cette chanson. Je crois effectivement que si l'on aime son pays, sa bande, sa province, son petit coin du monde, il faut savoir rire un peu, pleurer un peu, perdre un peu, avoir le vague à l'âme un peu et donner et recevoir un peu. C'est une bonne chanson Danielle, et je te remercie beaucoup.

Je suis très heureux d'avoir été invité à ce Colloque national sur l'entrepreneurship autochtone.

A titre de ministre d'État aux Petites Entreprises et Tourisme, je suis responsable, comme vous le savez, par le biais du ministère de l'Industrie, Sciences et Technologie Canada, du développement de l'entrepreneurship et du soutien à la petite entreprise au Canada. Mon rôle consiste particulièrement à en permettre le développement et l'épanouissement à l'intérieur même des communautés autochtones. Il y a environ un an, à Calgary, j'annonçais la mise sur pied d'un nouveau programme appelé «stratégie canadienne de développement économique autochtone» qui devait remplacer l'ancien programme de développement économique autochtone. Cette initiative démontre que le gouvernement reconnaît la petite entreprise comme un facteur décisif pour l'essor économique canadien. Nous essayons d'assurer également que cet esprit d'entreprise qui a propulsé le Québec et qui propulse maintenant le Canada - avec la création de 300 000 nouvelles petites entreprises par année depuis trois ans - que cet esprit anime également d'une façon exaltante, les communautés autochtones. En fait, j'aimerais que vous sachiez que non seulement nous avons une stratégie de développement économique autochtone, sur laquelle je vous entretiendrai brièvement, mais que le Canada est le seul pays au sein de l'Organisation de coopération et de développement économique, à avoir élaboré sa propre politique pour les entrepreneurs. Cette politique, qui possède plusieurs volets auxquels l'Organisation souscrit, tente de promouvoir et de soutenir l'entrepreneurship

et d'éliminer les obstacles rencontrés par ceux qui aimeraient devenir des gens d'affaires ou des entrepreneurs. Ce nouveau programme s'apparente aux discussions que vous avez eues ce matin et j'aimerais vous en entretenir un peu avant le déjeuner.

Les ministres Tom Siddon, Shirley Martin, Barbara McDougall et moi-même, sommes responsables de la nouvelle stratégie canadienne de développement économique des autochtones, et aidés de nos ministères respectifs. Cette initiative stimulante vise à encourager le développement du secteur privé autochtone, tout comme la rencontre que vous tenez ici aujourd'hui.

Ce programme a reçu, depuis son annonce, plus de 1 800 demandes. Ma collègue Shirley Martin vous a probablement déjà présenté ce programme un peu plus tôt ce matin. Ce programme, avec ses toutes nouvelles caractéristiques, développées au cours de 156 rencontres de consultation auprès de vous et de toutes les communautés autochtones à travers le Canada, a en effet stimulé un nombre impressionnant de demandes; très honnêtement, beaucoup plus qu'aucun de nous l'aurait imaginé. Il s'agit d'une nouvelle formidable, mais le traitement de toutes ces demandes représente également un énorme travail. Nous avons ici aujourd'hui avec nous, notre président du conseil national, Monsieur Ken Hughes, notre président pour le conseil de l'Est du Canada, Monsieur Albert Diamond et Monsieur Al Newman, notre vice-président du conseil national. Ils peuvent témoigner de l'énorme somme de travail à accomplir pour donner suite à toutes ces requêtes. Je tiens à vous souligner que le désir politique d'effectuer rapidement l'évaluation de ces demandes est bel et bien présent. Toute une série de mesures ont déjà été mises en place afin d'y répondre. Premièrement, nous avons un comité du conseil, qui devrait nous proposer sous peu des mesures à prendre pour accélérer le processus d'évaluation de ces nombreuses demandes. Deuxièmement, du personnel a été ajouté, et cela représentait une tâche difficile, particulièrement dans un contexte de coupure d'effectifs au sein du gouvernement. Troisièmement, nous comptons faire appel à toute une équipe de consultants qui devrait apporter son aide au niveau de ce programme. Quatrièmement, nous procéderons à la délégation et à la décentralisation du pouvoir décisionnel. D'autres démarches seront également entreprises. Je veux que vous sachiez que ce programme est trop important pour la communauté autochtone et son autodétermination, trop important pour l'entrepreneurship au Canada, pour qu'il ne fonctionne pas et qu'il ne fonctionne pas très bien. Le désir politique de traiter toutes ces demandes est bien présent mais il y a un problème. Nous devons comprendre que ce que nous essayons de faire avec ce programme, c'est de développer l'autosuffisance et l'indépendance des autochtones à l'intérieur même des communautés. Si tel est le cas, le programme doit identifier les entreprises qui méritent d'être soutenues, non pas les entreprises qui seront créées aujourd'hui et qui s'évanouiront demain ou qui seront en faillite d'ici un an. Nous devons trouver des entreprises viables.

Je peux vous dire que la réponse des milieux d'affaires autochtones est excellente. Depuis neuf mois, nous avons reçu plus de 1 780 demandes dont, par exemple, 180 provenaient du Québec.

Ayant déjà vu ces demandes (puisqu'elles ont été prises en charge par les conseils et les fonctionnaires, et m'occupant moi-même des plus gros dossiers), j'ai été extrêmement impressionné par l'ampleur et l'ambition de la communauté autochtone à se prendre en main à travers ce programme. Je suis tout aussi impressionné par l'envergure et l'ambition du programme du colloque d'aujoud'hui. Les sujets que vous abordez sont absolument indispensables si nous voulons nous assurer que nous aurons des entreprises solides dans les communautés autochtones. Les joint-ventures, par exemple, font maintenant partie de notre programme. Les femmes autochtones en affaires s'inscrivent à l'intérieur du phénomène de

l'entrepreneurship féminin au Canada; 53% de toutes les nouvelles entreprises créées depuis 1984 sont gérées et possédées par des femmes. La même chose peut se produire et se produit actuellement chez les communautés autochtones. En ce qui concerne le financement des entreprises, nous effectuons de nouveaux changements pour l'ensemble du Canada. Il y a aujourd'hui toute une nouvelle série de propositions. Finalement, en ce qui concerne les questions de gestion, il importe de reconnaître que la petite entreprise ne pourra subsister que si sa gestion est bonne et efficace. Le financement seul n'est pas suffisant et je suis ravi que nous en discutions ici. Et finalement, le plus important, non seulement pour les communautés autochtones mais pour l'ensemble du Canada, vous mettez l'emphase sur la jeunesse. Nous avons ici, aujourd'hui, des modèles d'entrepreneurs et de gestionnaires de petites et grandes entreprises autochtones pour la jeunesse canadienne. Ils peuvent servir de modèles à imiter pour les jeunes autochtones et certainement, en fait, pour nous tous. Je tiens à vous souligner que tous les sujets que vous soulevez ici sont des priorités cibles à l'intérieur du programme, et qu'en tant que représentants du gouvernement, nous avons ici une occasion privilégiée de profiter de ce que suscitera ce colloque. Ceci nous aidera à rendre notre travail plus efficace. Les organisateurs de ce colloque ont également mis en scène un événement public national qui vise à mettre en lumière les réalisations d'affaires autochtones. Nous n'avons malheureusement pas assez d'occasions comme celle-ci. On doit démontrer à la communauté autochtone et non autochtone, que de telles réalisations existent vraiment. Nous ne devons pas dissimuler ces témoignages de réussites. Nous devons au contraire faire connaître, à l'ensemble des canadiens, les réussites de femmes et d'hommes d'affaires autochtones. Et comme je vous le mentionnais, plusieurs de ces individus sont ici présents comme conférenciers ou personnes-ressources et ils ne devraient pas sous-estimer leur rôle important de modèles à imiter.

Précisément parce que cette rencontre de trois jours sera extrêmement profitable, je suis heureux d'annoncer que mon ministère fournira 50 000 $ pour aider à la financer.

Avant de terminer, je tiens également à souligner l'importante contribution de l'Institut de recherches politiques qui a organisé cet événement aux multiples facettes et qui assume financièrement le quart des coûts encourus. Je tiens également à faire l'éloge de mes amis du Grand Conseil des Cris du Québec qui, encore une fois, ont pris les devants en appuyant et en finançant une partie substantielle de ce colloque. Cet événement, compte tenu de ses appuis, son contenu et de sa situation actuelle, a le potentiel de susciter des gains importants sur le plan économique au sein des communautés autochtones du Canada.

Au nom du gouvernement du Canada, je vous souhaite le meilleur succès.

Merci.

DÉJEUNER-CONFÉRENCE

CONFÉRENCE DE ANDREW T. MOAR, PRÉSIDENT DE ÉNERGIE CREE

Mesdames, Messieurs,

Moi, je suis une personne qui vient de Waswanipi, une communauté près de Chibougamau, et je suis un Cri qui, en quelque sorte, «voyage deux mondes». De temps en temps, je pars et je suis un homme d'affaires; de temps en temps, je pars et je pratique la vie traditionnelle et je deviens un chasseur. Je fais aussi les cérémonies traditionnelles avec beaucoup de respect et dans un esprit clair et précis. Je ne suis pas un homme politique et je ne veux pas l'être. Je ne suis pas non plus un expert dans les discours, mais je vais essayer aujourd'hui d'exprimer ce qu'est, pour moi, l'entrepreneurship et je vais essayer de vous dire d'où l'on vient, en tant qu'autochtones, et où l'on veut aller.

Au mois de février, je suis arrivé ici, à Québec, à l'Université Laval, à la demande de l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador, pour participer à l'organisation d'un Colloque national sur l'entrepreneurship autochtone. Je suis, par la suite, arrivé à convaincre le Grand Conseil des Cris du Québec de participer à l'organisation de ce colloque. Nous avons voulu contribuer à l'organisation de ce colloque, mais nous avons aussi cherché d'une certaine façon, un associé, un *joint-venture partner*, et nous l'avons trouvé en l'Institut de recherches politiques du Canada, qui a préparé ce colloque.

Ce que nous voulions comme autochtones en venant ici, c'est que les entrepreneurs autochtones et les entrepreneurs allochtones commencent à travailler ensemble et à faire des choses ensemble. Nous voulions aussi que ce colloque soit une occasion d'apprendre, également pour les serviteurs de la bureaucratie. Et aussi nous voulions dire à nos représentants politiques ce que les gens d'affaires autochtones veulent et ce vers quoi ils vont. Nous sommes les bâtisseurs de la communauté et nous créons plus, pour notre peuple et pour la société canadienne en général.

Une autre chose que nous voulions - nos populations comptent 60 ou 65% de jeunes de moins de 25 ans -, c'était de faire venir les jeunes à ce colloque, qu'ils parlent, qu'ils écoutent et qu'ils participent aux échanges. Par exemple, le groupe de Pointe-Bleue est venu et a amené avec lui des jeunes de 18 ans. Et ce groupe représente parfaitement ces jeunes dont nous attendons beaucoup pour l'avenir.

Je me rappelle d'un symposium sur la forêt qui se tenait dans la région d'Ottawa. Nous y avons entendu diverses personnes parler. Certains groupes parlaient d'exploiter la forêt, d'autres d'utiliser la ressource naturelle... Finalement, un jeune s'est levé et s'est mis à parler. Il disait : «Pour moi, la Terre, notre Mère, est comme l'eau et l'eau est une nécessité pour la vie. Et les ressources naturelles sont comme l'eau. À l'opposé, le feu. Le feu est un outil, il est le développement. Le feu peut venir et détruire la forêt, il peut détruire le produit de notre Mère la Terre. L'eau, nécessité pour la vie, et le feu, un outil. Si l'on prend le feu cependant et si on le contrôle, il peut faire bouillir l'eau...» Je crois que cette jeune personne parlait avec sagesse et qu'elle présentait bien ainsi la pensée actuelle des peuples autochtones.

Le processus de développement requiert plusieurs choses et l'organisation de ces choses ensemble, leur union. Il requiert l'utilisation des ressources naturelles - nous n'aimons pas le terme d'exploitation... -, nous parlons aussi de choses comme les ressources financières et de l'aspect le plus important pour les peuples autochtones, la ressource humaine. Si nous prenons ces trois ressources et que nous les unissons dans une structure d'organisation, il en résultera une amélioration de la qualité de vie à l'intérieur de nos communautés. Et il en résultera aussi une éclosion d'opportunités pour notre futur, pour les jeunes de moins de 25 ans, qui composent la majorité de nos populations. Et ceci est la clé de notre entrepreneurship!

Pour ma part, je l'ai mentionné, je suis de Waswanipi, un territoire vaste... Quand j'avais à peu près cinq ans, un avion m'a emporté pour que j'aille à l'école où je devais être pensionnaire. Mon père n'a pas aimé cela. Aussi, il est venu à Québec pour que nous puissions, mes frères et moi, aller à l'école sans être pensionnaires. Je me souviens de beaucoup de choses concernant ces années d'école. J'avais cinq ans, nous avions pris un train jusqu'à la Gare du Palais et tout, ces autos, ces rues, l'asphalte, les toits dans les airs... Tout était incroyable! C'était le développement, le progrès.

J'ai quatre frères, qui sont de Pointe-Bleue; ils sont montagnais et moi, je suis un Cri. Étrange n'est-ce pas? Mon père disait qu'il occupait le territoire... Quand je suis né ma famille faisait partie de la bande crie de Waswanipi et j'en suis très fier; mes frères étaient de la bande montagnaise de Pointe-Bleue et j'en suis très fier aussi; ma soeur est crie et elle est mariée à un Cri d'une nouvelle communauté, qui va être formée très bientôt - avec ou sans l'aide du gouvernement.

Mon père est une personne très spéciale et je veux vous parler de lui parce que je crois qu'il est important de savoir qu'on peut aussi être un entrepreneur individuel comme lui. Mon père était un chasseur, un trappeur, un éleveur et un pourvoyeur. Et ce qu'il retirait de sa trappe ou comme guide, etc., servait à nourrir sa famille. Mais il avait besoin d'outils pour faire tout ça : il a dû apprendre plusieurs langues. Il savait cinq ou six langues amérindiennes, un peu d'anglais, un peu de français. Il n'était jamais allé à l'école, mais il réussissait quand même.

Ma mère - mon père étant constamment parti - était en quelque sorte le centre de l'univers. Elle nous a donné la culture, les légendes et toutes les bonnes choses de la vie. Nous avons été chanceux. Aujourd'hui, beaucoup d'autochtones n'ont pas cette chance : les familles

sont brisées par l'alcool, la drogue... Je peux dire que j'étais très heureux, sauf quand je devais quitter la réserve.

À mon premier séjour à Québec, le ministère des Affaires indiennes ne reconnaissait pas ma scolarité parce que je n'étais pas allé dans un pensionnat. Alors mon père a dû travailler très fort pour payer notre éducation. Quand j'ai grandi, il m'encourageait à faire des choses, à devenir responsable. Je distribuais *The Montreal Gazette* le matin et *The Montreal Star* le soir et je payais mes vêtements, mes livres... Le 25 juin, j'empaquetais mes affaires et je passais par la maison, dire bonjour à ma mère, puis je m'envolais pour Caniapiscau pour gagner de l'argent.

J'ai beaucoup appris des affaires de cette façon. Et l'école m'a apporté la discipline : j'avais à travailler, je devais obtenir de bons résultats, j'avais à performer. J'ai aussi appris à être fort, à me défendre et à gagner. Ma famille m'a apporté la culture et le respect, le respect des gens et de l'environnement.

Puis je suis allé à McGill, Sir George William, l'ÉNAP, pour devenir un *warrior* d'un nouveau genre, un nouveau type de pourvoyeur, comme mon père, mais avec de nouveau outils, d'autres armes...

J'ai dû travailler fort pour faire toutes ces choses qu'il faut faire dans la vie. Travailler fort ne veut pas dire travailler 35 heures par semaine, mais de 70 à 90 heures par semaine. Le chemin du succès, c'est le travail! Il y a aussi des sacrifices à faire pour réussir et atteindre ses objectifs d'affaires, et il faut travailler fort!

Jeune, j'ai appris à être fort, j'ai aussi appris à être droit et en accord avec ma culture. Comme tout jeune homme, j'ai aussi consacré une partie de ma vie à mon peuple. Je suis revenu dans ma communauté et j'ai travaillé pour les miens. Tous les Cris que je connais consacrent ainsi une partie de leur vie à la communauté, que ce soit à travers ce qu'ils vivent dans leur communauté, ce qu'ils vivent dans leur famille ou dans le grand cercle de la vie. Je crois que tous les entrepreneurs sont ainsi et qu'ils apportent une partie de leur vie à la communauté.

Une autre chose que j'ai apprise, en tant qu'homme et entrepreneur, c'est de ne jamais lâcher. Je crois que c'est aussi ce que font tous les entrepreneurs pour gagner et réussir. Je sais aussi que le respect est important, qu'il faut écouter les gens et apprendre. Car les gens sont aussi des clients et les clients ont raison la plupart du temps. Les entrepreneurs écoutent les gens et ils peuvent s'adapter. Il faut aussi comprendre que les gens changent et que les clients changent. Les entrepreneurs sont capables de s'adapter. Les organismes qui travaillent en milieu autochtone ont aussi à s'adapter et nous avons à trouver de nouvelles façons de faire des affaires.

D'autres aspects sont aussi très importants pour les entrepreneurs autochtones : le temps et l'espace. Pour mon père qui se levait avec le jour et qui n'avait pas de voisin dans un rayon d'à peu près 75 milles, le temps et l'espace étaient très différents. Ces notions du temps et de l'espace étaient beaucoup plus en accord avec la nature et le respect des gens. Ce serait très important de revenir à un temps plus humain. Je crois également que les entrepreneurs autochtones ont une conscience différente de la personne, des peuples et de l'environnement. C'est un autre aspect important à prendre en considération.

Tous ces aspects : l'eau et le feu, le temps et l'espace, la conscience et le respect, la culture, sont tous très bons en soi et ce sont tous des éléments à prendre en considération.

Les jeunes grandissent et demandent leur place... Ne leur laissons pas un gâchis. Ils doivent aussi apprendre et penser à l'avenir, en évitant de répéter les erreurs du passé. Aujourd'hui, les mégaprojets menacent l'environnement et l'on voit partout des «coupes à blanc»... L'argent n'est pas tout, ce n'est qu'un outil...

Les entrepreneurs autochtones sont des bâtisseurs, mais nous devons être prudents, car il faut apprendre à combiner l'eau et le feu, et tous ces aspects que je vous ai déjà mentionnés. C'est le point de vue d'un entrepreneur qui «voyage deux mondes» que je vous apporte ici.

DINER-CONFÉRENCE

CONFÉRENCE DE ANTHONY CHANG, TC ENTERPRISES LTD.

Mesdames, Messieurs, bonsoir.

Il me fait plaisir de venir vous entretenir ce soir des perspectives qui s'ouvrent aux autochtones du Nord souhaitant embrasser la carrière d'entrepreneur. De descendance chinoise, Jamaïquain de naissance, Canadien par choix, et maintenant, Européen de race blanche parce que je vis dans les Territoires du Nord-Ouest, je connais bien, pour les avoir moi-même surmontées, les difficultés que rencontrent les membres des groupes minoritaires qui se lancent en affaires. Je crois donc pouvoir dire que mes propos ne seront pas inutiles.

J'ai l'intention ce soir de me montrer critique à l'égard de ce que fait et ne fait pas le gouvernement pour faciliter l'intégration des autochtones du Nord à la vie économique. Mais qu'on me permette d'abord de préciser que le gouvernement s'est véritablement efforcé d'atteindre cet objectif et qu'il y est parvenu en grande partie.

Ainsi, il est injuste de blâmer le gouvernement si certains de ses programmes échouent parce que les gestionnaires chargés de leur exécution font preuve de tiédeur... ou s'arrangent pour les laisser sur les tablettes. C'est ce qui se produit actuellement dans les Territoires du Nord-Ouest.

Mais le gouvernement prête le flanc à la critique quand il s'attaque à des projets qu'il n'est pas en mesure de mener à bien ou, encore pire, quand il s'en remet à des experts très forts en théorie mais qui connaissent mal le Nord et ses habitants. Les idées qui peuvent sembler géniales à Toronto ne sont pas nécessairement les meilleures quand on arrive à Pangnirtung.

Le gouvernement, tantôt ami fidèle, tantôt ami déloyal du secteur privé, a obtenu de réels succès en ce qui concerne l'emploi des autochtones dans le Nord, notamment dans les industries pétrolière et minière. Mais il a également englouti des millions de dollars dans des entreprises autochtones dont les chances de succès étaient pratiquement nulles et qui auraient fait mourir de rire n'importe quel homme d'affaires sérieux.

Faire des affaires, c'est d'abord faire preuve de bon sens. Si des immigrants comme moi, soumis aux mêmes handicaps que connaissent les autochtones - manque d'instruction, barrières sociales, difficulté à obtenir du crédit, manque de formation en gestion - réussissent à faire leur chemin, je ne vois pas pourquoi il en serait autrement des autochtones. Je suis convaincu qu'ils peuvent y arriver.

Le gouvernement met toute sa confiance dans les experts. Moi, j'évite de trop compter sur eux. Quand je pense aux experts, je pense aux experts qui expliquent aux gens d'affaires qu'il existe trois éléments essentiels à la réussite en affaires : l'emplacement, l'emplacement et l'emplacement. Puis je pense à un sondage effectué auprès d'entrepreneurs pour savoir quels sont les principaux facteurs de réussite en affaires.

Selon les entrepreneurs, l'emplacement vient au sixième rang, après le financement, la qualité du service et du produit, la mise en marché, la dotation en personnel et les qualités de gestionnaire.

Dans le Nord, la stratégie du gouvernement consiste surtout à mettre en oeuvre des programmes d'action positive et à fixer des taux minimaux pour l'embauche d'autochtones. Bien que l'intention soit bonne, ces programmes ne font que conduire les autochtones plus sûrement à l'échec. En effet, les emplois en cause ne correspondent pas aux goûts de ceux qui les occupent, offrent peu de chances d'avancement et laissent peu de place à l'initiative.

Moi, je vous dis : ne vous enfermez pas dans de tels emplois. Foncez et faites ce qui vous plaît, même à demi-salaire. Faites preuve de patience et de détermination. On peut toujours revenir dans son village, mais ne vous laissez pas décourager. Apprenez d'abord à gérer une petite entreprise avant de voir plus grand. Apprenez à faire bonne impression - en portant un costume et une cravate ou en étant toujours bien coiffé; c'est important, quand on commence et qu'on a encore à faire ses preuves.

Les autochtones du Canada font l'objet de discrimination sur les plans racial, social et économique. Pour les avoir moi-même vécues, je peux dire que je connais bien le genre de difficultés auxquelles se heurtent les autochtones qui essaient de se lancer en affaires.

J'avais 15 ans quand mes parents et moi avons émigré au Canada. Mon père s'est installé à Hagersville, petite ville située dans la péninsule du Niagara et bordée au sud par deux réserves indiennes, la réserve mohawk des Six-Nations et la réserve de Mississauga.

J'étais sans doute le seul Chinois que la plupart des petits Amérindiens avaient vu, à l'exception de Hop Sing, le cuisinier chinois dans la vieille série télévisée *Bonanza*. Ils me demandaient souvent pourquoi je n'avais pas une natte.

Dans la rue, les gens me criaient : «Hé, Chinetoque!» Au début, je croyais qu'ils voulaient se montrer amicaux et je répondais par un sourire. J'ai pourtant dû attendre après mon mariage pour être admis dans la maison de ma femme.

Mon père tenait un petit restaurant à Hagersville et j'allais lui donner un coup de main après l'école. Mon travail m'a permis de rencontrer une foule de gens, et je me suis fait pas mal d'amis parmi les Amérindiens qui fréquentaient notre restaurant.

Puis, j'ai découvert qu'on pouvait être Amérindien - ou Chinois - et avoir sa place dans la société en dépit de la discrimination. En effet, le directeur adjoint de mon école à Hagersville était amérindien, de même que mon professeur de géographie. Bon nombre des Amérindiens que je connaissais avaient une belle situation et s'occupaient de commerce ou d'industrie dans la réserve.

Dans ma jeunesse, j'étais un bon lutteur et j'avais appris le karaté; je décidai donc d'enseigner le karaté pendant mes temps libres. Puis, j'ai travaillé pour le ministère des Services sociaux de l'Ontario. En raison de mon expérience dans les services sociaux et parce que je connaissais bien les Amérindiens, le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest m'a engagé comme superviseur d'un foyer d'élèves autochtones du secondaire situé à Yellowknife.

Quand j'acceptai ce poste en 1975, à l'âge de 23 ans, j'en connaissais autant sur Yellowknife et le Nord que le Canadien moyen. En arrivant, je m'attendais à trouver des fonctionnaires, des mineurs travaillant à l'extraction de l'or, des employés municipaux, des enseignants, des missionnaires, des marchands de la Compagnie de la Baie d'Hudson, des infirmières, des membres de la Gendarmerie royale, et je présumais que la plupart des autochtones vivaient de la chasse et du piégeage. Mon intention était de travailler deux ans à un salaire qui me semblait très appréciable, puis de retourner dans le Sud les poches remplies d'or et la tête pleine d'idées pour l'avenir.

Quelques surprises m'attendaient!

Je fus d'abord surpris de découvrir qu'aux yeux du gouvernement fédéral à tout le moins, j'étais soudainement devenu un Blanc. À vrai dire, même si j'avais été noir, je serais devenu blanc aux yeux d'Ottawa, car le fédéral ne reconnaissait à l'époque que quatre catégories raciales dans le Nord : Déné (Amérindien), Inuit (Esquimau), Métis (personne de sang mêlé autochtone et non autochtone) et Blanc, catégorie fourre-tout.

J'ai continué d'être blanc jusqu'à ce que l'un de ces bureaucrates d'Ottawa se penche sur la question et trouve une meilleure solution. Officiellement, je suis «autre» aujourd'hui... même si, pour certains groupes autochtones, les «autres», moi y compris, s'appellent «Européens»! Compte tenu de mes origines chinoise et jamaïquaine, je trouve tout cela bien amusant, mais tout à fait déroutant!

Le plus ironique, c'est que, en «autre» ou «Européen», je fais toujours partie de la minorité : en effet, quelque 60% de la population des Territoires du Nord-Ouest est autochtone.

J'ai été également surpris de constater qu'il existait à Yellowknife un secteur privé assez important; on y comptait un bon nombre de petites entreprises qui n'employaient cependant qu'une poignée d'autochtones. En outre, à mon grand étonnement, j'ai appris que peu d'autochtones pratiquaient encore le piégeage à temps plein. De fait, selon une enquête effectuée à Fort Norman en 1976, seulement 8 des 332 habitants de ce village, pour la plupart des Dénés et des Métis, vivaient du piégeage.

Dans l'ensemble des Territoires du Nord-Ouest, il n'y avait pratiquement pas de professionnels libéraux parmi les autochtones : ni médecin, ni enseignant, un avocat métis et

aucun juge autochtone. Il y avait bien quelques agents de police autochtones spéciaux qui servaient d'interprètes à la GRC, mais la GRC ne comptait aucun autochtone dans ses rangs. Une poignée d'artistes inuit gagnaient leur vie grâce à la sculpture et à la gravure, quelques peintres dénés et métis commençaient à se faire connaître, mais ils n'arrivaient pas à vivre de leur art.

Un des membres du comité de direction du conseil territorial était autochtone - Peter Ernerk, responsable du portefeuille du tourisme -, mais la plupart des conseillers ne l'étaient pas. Bon nombre d'autochtones avaient trouvé du travail dans l'exploration pétrolière, surtout en tant que manoeuvres de sondes sur les plates-formes de forage ou comme coupeurs de lignes, préposés à l'établissement de profils sismiques ou conducteurs de machines. D'autres travaillaient dans les mines, mais le roulement de la main-d'oeuvre était très élevé dans ce secteur.

Des autochtones travaillaient pour le gouvernement, mais ils n'étaient pas très nombreux et n'occupaient pas de poste de direction. Un assez grand nombre d'Inuit s'adonnaient encore à la chasse et au piégeage, mais la plupart s'étaient installés dans les villages et ne vivaient plus comme nomades. Si on compte les huit trappeurs à temps plein recensés par les Métis à Fort Norman, il n'y avait pas vingt-cinq trappeurs à plein temps le long du fleuve Mackenzie entre Fort Simpson et Fort Norman, une région s'étendant sur 450 milles, à une époque où les animaux à fourrure abondaient et où le prix des fourrures était élevé.

Des changements considérables ont eu lieu depuis 1975. Les députés autochtones sont majoritaires à la législature territoriale, et les membres du comité de direction, autochtones pour la plupart, sont devenus ministres. Un nombre croissant d'autochtones travaillent maintenant comme ouvriers dans l'industrie minière - ils sont électriciens, mécaniciens, conducteurs de gros engins, machinistes - et comme employés de bureau.

L'industrie pétrolière et gazière embauche des autochtones qui deviennent contremaîtres ou chefs d'équipe sur les bateaux-forceurs ou qui exécutent un travail spécialisé. De nombreux postes de direction dans la fonction publique fédérale et territoriale sont pourvus par des autochtones qui gravissent les échelons de la hiérarchie jusqu'au palier de sous-ministre.

Les sociétés de développement économique des autochtones financées par le gouvernement investissent dans des secteurs non traditionnels comme les compagnies d'aviation, les boutiques de location de cassettes vidéos et les chantiers de scierie; cependant, un petit nombre seulement des entreprises qu'elles acquièrent sont dirigées par des autochtones. Ces entreprises constituent des investissements et leur exploitation est confiée principalement à des gestionnaires non autochtones. Par ailleurs, parmi les autochtones vivant dans les Territoires du Nord-Ouest, on ne compte encore qu'un avocat en exercice, un enseignant entièrement qualifié et toujours pas de médecin.

Les programmes d'action positive et les efforts acharnés des gouvernements fédéral et territorial ont permis d'élargir les perspectives d'emploi des autochtones dans les secteurs public et privé. Toutefois, les succès remportés par l'esprit d'entreprise autochtone sont encore minces, malgré les sommes importantes englouties dans les programmes de démarrage d'entreprises destinés aux autochtones. Pourquoi?

À mon avis, le problème vient de l'attitude du gouvernement, qui envisage la création d'entreprises par des autochtones à la façon des gens trop gras qui veulent maigrir.

Les personnes qui font de l'embonpoint mettent entre 20 et 30 ans pour prendre 50 livres. Quand elles se décident enfin à suivre un régime, elles voudraient retrouver leur poids idéal en 20 ou 30 jours.

Certains y arrivent. Mais la plupart, non. Pour redonner confiance à un peuple, il n'existe pas non plus de méthode miracle.

Car c'est à cela que doit s'attaquer le gouvernement lorsqu'il tente d'enrayer le chômage qui sévit dans le Nord : aider les autochtones à retrouver confiance en eux-mêmes et en leurs moyens. Il existe actuellement chez les stratèges tout au moins, une volonté sincère de redresser la situation dont on sait qu'elle a été engendrée par les bonnes intentions du gouvernement.

Ce n'est qu'au début des années 50 qu'Ottawa s'est rendu compte qu'il n'y avait pas que des ours polaires au nord du 60^{e} parallèle. Avant cela, la fonction publique dans les Territoires du Nord-Ouest se réduisait à une poignée d'administrateurs installés dans le Nord qui recevaient leurs directives d'Ottawa.

Il y avait bien un conseil territorial, mais la plupart des membres qui y siégeaient venaient du Sud et avaient été nommés par le gouvernement. Le commissaire était le sous-ministre du Nord canadien et des ressources nationales, aujourd'hui Affaires indiennes et Nord canadien. Les écoles et les hôpitaux étaient dirigés par les Églises anglicane et catholique et les gens dans le besoin étaient généralement pris en charge par le directeur régional de la Compagnie de la Baie d'Hudson ou la GRC. Le conseil tenait une réunion par année, pour la forme, dans les Territoires du Nord-Ouest.

Bien sûr, des intérêts politiques étaient en jeu; des intérêts politiques sont presque toujours en jeu dans le Nord. Mais la détermination du gouvernement à faire entrer coûte que coûte le Nord canadien dans le XX^{e} siècle reposait sur des motifs humanitaires... et procédait du raisonnement simpliste selon lequel ce qui est bon pour Altona, au Manitoba, l'est aussi pour Aklavik.

Le gouvernement aurait peut-être eu avantage à consulter les Églises, la Compagnie de la Baie d'Hudson et la GRC - qui étaient présents dans le Nord depuis des années et connaissaient bien ses habitants - avant de se lancer dans leurs projets. Mais à cette époque, tout comme aujourd'hui, ce n'était pas la façon de procéder du gouvernement. Il a préféré envoyer des experts.

En moins d'un an, tous les villages, de Frobisher Bay - maintenant Igaluit - à Tuktoyaktuk, possédaient leur représentant fédéral «pour vous aider». Certains d'entre eux avaient déjà vécu dans le Nord. La plupart, non. Leur enthousiasme et leur dévouement étaient sans borne, et leur connaissance du Nord et de ses habitants, limitée.

Ils furent consternés de voir que les Inuit vivaient dans des igloos ou des tentes faites de peaux, que les Dénés habitaient dans de toutes petites cabanes en rondins, loin des dispensaires et des écoles ouvertes par les missionnaires dans les villages. Ils ne tinrent pratiquement aucun compte de ce qui s'était fait jusque-là, accusant les marchands de fourrures d'entretenir par leur avidité la pauvreté des autochtones, les Églises de se servir de la médecine et de l'enseignement uniquement pour surveiller la foi des nouveaux convertis et la police d'imposer la loi dictée par les marchands et les Églises.

Puis, les experts se sont rendu compte que la plupart des autochtones vivaient en nomades toute l'année, sauf en été. Ils entreprirent donc de les persuader - et même parfois de les forcer - de s'installer dans les villages, où il y avait des services. Personne n'a songé, à l'époque, qu'un territoire assurant la subsistance d'une douzaine de chasseurs ne suffirait peut-être pas à deux ou trois cents personnes. Personne n'a songé, à l'époque, qu'en installant les Inuit et leur famille dans des maisons données par le gouvernement, on les confiait à l'assistance publique, puisque leur revenu annuel ne leur permettrait même pas de payer la facture de mazout.

Dans les années 60, les villages étaient bondés de chasseurs et de trappeurs qui n'avaient jamais eu la vie si belle et qui, incapables pour la plupart d'assurer leur subsistance et celle de leur famille, commençaient à perdre ce besoin impérieux de liberté qui leur avait permis de conquérir une région aussi rude. L'éthique du travail avait été facile à maintenir tant qu'il avait fallu survivre. Mais maintenant, qui voulait affronter les rigueurs de l'hiver pour chercher de la nourriture et rapporter des fourrures quand on pouvait rester assis bien au chaud et bavarder de choses et d'autres avec les hordes d'experts qui affluaient pour mieux vous connaître?

À l'époque, une blague circulait dans le Nord : «Dans la famille d'un Esquimau, il y a cinq membres : le père, la mère, les deux enfants et le sociologue.» C'était presque trop vrai pour être drôle.

À la fin des années 60, les planificateurs fédéraux ont commencé à se demander s'ils n'avaient pas fait preuve d'une trop grande hâte en voulant changer les conditions de vie dans le Nord. À la fin des années 70, ils en avaient la certitude... et cherchaient désespérément une solution pour tuer le monstre dont ils avaient accouché.

À force de gentillesse, ils ont bien failli exterminer les autochtones du Nord.

Quand on passe à un cheveu de la catastrophe, il n'est pas facile de trouver le chemin pour sortir. Le gouvernement n'a pas été le seul à ouvrir la voie; les autochtones ont eu, eux aussi, à mener un dur combat. En apprenant à s'adapter à un nouveau genre de vie, ils ont reconquis un peu de cette fierté qu'ils avaient perdue. Les entreprises qui, il y a quelques années, embauchaient des autochtones parce que c'était le seul moyen d'obtenir un permis d'exploitation, les emploient aujourd'hui parce que ce sont de plus en plus des travailleurs compétents et fiables, qui ne plient pas bagage dès qu'ils ont suffisamment d'argent pour s'acheter une maison dans le Sud.

Mais les chances qui s'offrent aux autochtones du Nord de se lancer en affaires, de monter et de diriger leurs propres entreprises, sont encore très rares.

Les autochtones ont accès à une meilleure instruction, à la formation professionnelle et aux conseils d'experts en matière de faisabilité, de commercialisation et de technologie. En outre, ils peuvent obtenir des fonds de démarrage, ou encore des subventions ou des prêts pour le développement des entreprises existantes. Le collège Arctic du campus de Fort Smith offre même un programme d'entrepreneuriat.

Mais qui montre aux autochtones à penser petit pour commencer, à apprendre l'a b c de la gestion pour ensuite viser la croissance, à accéder à l'autonomie financière, et non à la richesse (la richesse viendra après), à faire bonne impression en portant des vêtements convenables et en soignant son apparence (on porte un jean lorsqu'on s'est fait connaître et que les gens savent de quoi on est capable)?

Je représente l'Alberta à l'Institut national de développement de l'entrepreneurship puisque les Territoires du Nord-Ouest ne sont pas représentés. Je m'efforce de convaincre nos ministres de l'expansion économique et de l'éducation de participer aux travaux de l'Institut, mais ils ne sont pas intéressés. Il y a bien ce cours offert aux entrepreneurs à Fort Smith; mais pourquoi ne se donne-t-il pas à Yellowknife, là où les étudiants auraient la chance de voir de près de petites entreprises?

Dans les Territoires du Nord-Ouest, on croit encore que les autochtones sont incapables de réussir en affaires. Qui leur apprendra à tourner ce préjugé à leur avantage et à en faire une source de motivation? Qui dira aux autochtones qu'il peut être utile de consulter des experts au départ, mais qu'il faut être prêt à travailler dur et à faire des sacrifices pour réussir?

Beaucoup d'autochtones échouent en affaires parce qu'ils se lancent sans une bonne préparation, ou parce qu'ils se fient trop aux experts qui déclarent que la clé du succès en affaires, c'est «d'emplacement, l'emplacement, l'emplacement.»

Quand je me suis rendu compte que je n'étais pas fait pour être fonctionnaire, j'ai décidé d'ouvrir un magasin de chaussures. À l'époque, les gens d'affaires de Yellowknife formaient un groupe assez fermé, et je n'étais pas assez riche pour m'établir sur l'avenue Franklin, rue principale de la ville. Quand j'ai voulu emprunter 500 $ à la banque, le directeur a refusé. Le meilleur emplacement que je pouvais me permettre se trouvait une rue plus loin que l'avenue Franklin, et mon concurrent le plus important avait juré de me faire fermer boutique avant six mois.

Je ne me suis pas laissé démonter. Je me suis efforcé d'offrir des chaussures de qualité à prix raisonnable, de m'entourer de gens compétents et de rendre le magasin aussi attrayant que mes moyens me le permettaient. Mon triomphe s'est concrétisé lorsque mon principal concurrent a dû fermer définitivement le rayon de chaussures de son magasin.

Aujourd'hui, je possède la TC Oil Distributors Ltd., plus grand dépôt de stockage en vrac au Canada, plusieurs immeubles de résidence et de bureaux, la moitié des intérêts dans le restaurant Airporter et ce magasin de chaussures.

Aujourd'hui, je porte un jean au travail quand j'en ai envie. Les gens me connaissent maintenant. Mais, quand j'ai commencé, je portais costume et cravate.

Si un jeune Chinois venu de la Jamaïque peut réussir dans les Territoires du Nord-Ouest, je ne vois pas pourquoi un jeune Déné ou un jeune Inuk n'en ferait pas autant. À condition d'être prêt à travailler fort, de rechercher l'aide des entrepreneurs qui ont réussi, et non celle d'experts venus d'ailleurs, et de faire du préjugé voulant que les autochtones sont incapables de réussir en affaires une source de motivation supplémentaire.

Merci.

SESSION PLÉNIÈRE

APERÇU DES DISCUSSIONS D'ATELIERS

Les Amérindiens ont toujours été entrepreneurs. L'économie d'échanges entre nations qu'ils avaient développée existait bien avant l'arrivée des Européens. Puis les Indiens ont été placés dans des réserves et leurs activités de commerce se sont réduites.

Aujourd'hui, les autochtones ne pourraient se satisfaire d'une simple économie de subsistance; ils veulent devenir autosuffisants et proactifs dans l'économie de ce pays.

Étant donné leurs valeurs différentes, leurs croyances différentes et leur façon différente de voir la terre et l'environnement, quel genre d'économie peuvent-ils développer qui correspondra à ce qu'ils sont?

Atelier 1 : Une mission d'affaires

Les valeurs collectives sont fondamentales en milieux autochtones. Beaucoup d'entreprises, en particulier chez les Inuit, sont communautaires et plusieurs dépendent des conseils de bande. Le développement économique viable repose sur le développement d'un environnement global sain et la priorité va à la ressource humaine.

Les entreprises poursuivent des objectifs plus collectifs mais, pour déborder les réserves, elles devront aussi pouvoir jouer gagnantes sur la «grande patinoire».

Atelier 2 : Les interdépendances d'affaires - «Joint-Ventures»

Les *joint-ventures* apparaissent comme la clé du développement des entreprises autochtones. Ils vont faciliter l'intégration au tissu économique régional, national et international et fournir un accès direct à la technologie.

Trouver les bons partenaires et les bonnes formules d'association n'est pas encore chose aisée. Il faut développer des compatibilités, concilier certaines valeurs et établir la confiance. L'entente doit être juste pour les deux parties et elle doit nécessairement apporter un transfert véritable de technologie et concourir au développement de la ressource humaine dans l'entreprise autochtone.

Atelier 3 : Tirer parti de l'entrepreneurship féminin

Les femmes sont très présentes dans les petites entreprises autochtones. La plupart du temps, elles assurent un service à la communauté découlant d'activités traditionnelles ou d'activités de base où elles excellent.

Leur rôle économique reste trop effacé. Elles font face à certaines barrières et parfois à de la discrimination dans l'accès aux sources d'information et dans l'attribution des capitaux. Elles sentent le besoin de se regrouper en réseaux intercommunautaires et elles désirent qu'on leur propose des modèles dont elles pourraient s'inspirer.

Atelier 4 : Entrepreneurship jeunesse

Les jeunes et les enfants forment 50% des populations autochtones et les communautés font face à l'urgence de créer pour eux des possibilités d'avenir. Les jeunes sont motivés et dynamiques mais impatients. Il faut les encourager dans leurs projets et leur permettre d'acquérir leurs propres expériences malgré les erreurs possibles.

Les manques d'expériences peuvent être comblés par des apprentissages plus concrets et pratiques et des programmes spécifiques pourraient aider à faire prendre conscience des ressources de l'environnement. On pourrait promouvoir les échanges et le partage d'idéologies entre les jeunes entrepreneurs, favoriser une meilleure communication avec les entrepreneurs expérimentés et réduire les obstacles à l'autonomie financière.

Atelier 5 : Stratégies de financement

Les problèmes de financement des entreprises touchent principalement le manque de garanties à offrir et l'accès laborieux au capital de risque. Les entrepreneurs autochtones ne peuvent, non plus, appuyer leurs demandes de financement sur une longue tradition d'affaires et la perception des prêteurs extérieurs est à améliorer.

Les manques d'expérience et de confiance en soi peuvent être comblés par de la formation et des services de soutien aux entrepreneurs. Les entreprises autochtones doivent aussi s'incorporer aux réseaux et rechercher les associations et les ententes de vente avec des entreprises non autochtones.

Pour parvenir à un développement économique réel, les communautés auront éventuellement à mettre en place leurs propres institutions financières et à élargir dès maintenant leurs critères d'attribution de fonds aux entreprises.

Atelier 6 : Entreprendre, une question d'équilibre

Beaucoup de personnes sont déjà actives dans les communautés et il existe plusieurs façons d'accroître encore la créativité et d'encourager la mise sur pied de plus d'organisations. Il est essentiel de préparer très tôt les jeunes générations.

Le territoire procure des opportunités; la culture offre des spécificités d'affaires; le mode de vie et les valeurs alimentent des styles de gestion innovateurs; des habiletés propres aux autochtones sont déjà exploitées avec succès... Mais il faut composer avec des marchés extérieurs éloignés et des marchés locaux restreints, avec des contraintes de formation qui déracinent les jeunes de leurs milieux...

Il faut aussi concilier les notions de succès individuel avec des valeurs collectives. L'entrepreneurship pourra s'épanouir dans l'accueil et le soutien des communautés, dans l'atteinte d'un équilibre entre les valeurs et dans le respect des environnements.

Atelier 7 : Gestion de l'entreprise

L'orientation beaucoup plus communautaire et collective des entreprises autochtones influence la gestion. Les processus de décision sont plus contraignants; les priorités vont aux objectifs de création d'emplois et de développement collectif; les modes de partage des profits, les pratiques de gestion et l'envergure des activités répondent davantage aux besoins des communautés qu'aux contraintes des entreprises.

L'assistance technique se révèle déficiente: il manque de comptables, d'ingénieurs, de consultants... et le développement de la ressource humaine se fait pressant.

Pour que l'entreprise autochtone puisse gagner sa crédibilité sur les marchés extérieurs, il faudra une meilleure adaptation des mentalités et des fonctionnements aux exigences des affaires.

L'éducation peut faire beaucoup pour stimuler l'entrepreneurship, mais il faut aussi trouver des stratégies qui amèneraient les communautés à faire participer davantage les jeunes et qui inciteraient à une certaine ouverture entrepreneuriale.

MOT DE LA FIN

Je tiens à remercier tout spécialement les participants pour cette importante expérience d'apprentissage que m'a personnellement apporté ce colloque. De nombreuses idées ont été échangées, de nombreux liens ont été établis et, par surcroît, des amitiés se sont créées qui, soyez-en assurés, se poursuivront de toutes sortes de façons dans le futur.

Plusieurs aspects importants sont ressortis de cette journée et demie de discussions et plusieurs recommandations ont été formulées dans les ateliers. Il est intéressant de voir aussi quelle expérience fascinante un tel colloque peut faire vivre à chacun, en particulier, à tous ces jeunes participants qui ont l'ambition de devenir entrepreneurs. On a vu se dresser un nouveau profil d'entrepreneur, on a compris l'importance de montrer aux jeunes des modèles d'entrepreneurs et des exemples de démarches.

Les discussions ont aussi soulevé les difficultés que rencontrent les petites et moyennes entreprises en milieu autochtone : les particularités légales, les problèmes de financement, le manque de modèles et d'exemples, un accès restreint à l'information, un transfert des technologies difficile ainsi que des problèmes de gestion; une absence d'infrastructures de soutien a aussi été soulevée. On a vu, en outre, la nécessité de concilier le développement de l'entrepreneurship aux valeurs traditionnelles des communautés et le besoin d'une meilleure ouverture sur les marchés.

Plusieurs voies s'offrent à vous dans cette perspective, mais toutes comptent sur l'émergence d'un plus grand nombre de «guerriers armés de diplômes et de crayons et portant cravate» dans toutes les communautés. On a vu que ces entrepreneurs devront travailler très fort et qu'ils ne devront pas oublier les valeurs traditionnelles, pour que la communauté puisse aussi bénéficier des succès individuels. Chacun devra penser au développement de sa communauté dans le respect des valeurs et tout en travaillant à étendre son marché.

Un autre aspect à considérer est la perception du succès. Les interventions de nos conférenciers ont mis l'emphase sur la nécessité de prendre plaisir à ce que l'on fait, car la

passion de l'entrepreneurship permet de surmonter bien des difficultés. La notion de succès doit aussi tenir compte de toutes les valeurs à concilier.

Le système à mettre en place doit donc refléter les valeurs, et de nouvelles avenues doivent permettre d'établir des structures qui vont faciliter la transformation des programmes sociaux en développement économique. Le développement autochtone devra aussi s'effectuer dans un contexte élargi, partant de la communauté traditionnelle pour s'étendre à un marché plus vaste.

Plusieurs d'entre vous se rappellent probablement un petit livre - publié il y a à peu près 25 ans je crois - *How Small is Beautiful*, qui montrait comment les gens d'affaires pouvaient passer, de différentes manières, à un type d'économie plus rationnelle. Il me semble que les communautés autochtones freinent l'émergence - et non seulement en ce qui a trait à leurs ressources de management - d'un *leadership*. Alors, concernant les ressources de management, il y a bien sûr quantité de leçons à tirer et de points à améliorer.

Ce colloque s'est avéré, pour moi, une importante expérience et, vous pouvez en être assuré, il contribuera grandement au programme d'activités futures de l'Institut.

Le colloque prend fin, il a commencé avec la prière traditionnelle de monsieur John Curotte, il s'est poursuivi, lors des ateliers, avec la cérémonie de la «tente de sueur» - qui est une cérémonie de purification, cela vous donne une bonne idée de la pureté et de la qualité des échanges.

On a songé finir avec la cérémonie traditionnelle du calumet, mais vous savez, aujourd'hui, ce n'est pas tout le monde qui fume... Et puis le message qui est ressorti de nos discussions n'est pas tout à fait un message de paix. Pour être entrepreneur, il faut lutter! Cependant, la lutte est plus facile quand on est appuyé et, comme vous pouvez le constater en regardant autour de vous, vous n'êtes pas seuls. Tous ensemble, vous pourrez parvenir à votre autonomie économique - qu'on pourrait peut-être nommer «autochtonomie» entrepreneuriale.

ROD DOBELL
Président
Institut de recherches politiques

NOUS REMERCIONS POUR LEUR CONTRIBUTION :

ᐃᓂᔨᒋᐧᐊᐧᐣ ᓂᐱᒋᐊᓂᐣ ᐅᓇᑎᒪᔨᐣ ᔨᐯᒃ

Grand Conseil des Cris (du Québec)

Entrepreneurship

Industrie, Sciences et Technologie Canada | Industry, Science and Technology Canada

Affaires indiennes et du Nord Canada

Secrétariat aux affaires autochtones

Hydro-Québec

Banque fédérale de développement

Desjardins

L'incroyable force de la coopération.

LISTE DES PARTICIPANTS